



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Markkinointivuosisuunnitelman laatiminen siivouspalvelualan yritykselle

Liukkonen, Juuso

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Markkinointivuosisuunnitelman laatiminen siivouspalvelualan  
yritykselle

Liukkonen Juuso  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen  
johdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Liukkonen, Juuso

**Markkinointivuosisuunnitelman laatiminen siivouspalvelualan yritykselle**

Vuosi

2014

Sivumäärä

87

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa siivouspalvelualalla toimivalle toimeksiantajayritykselle markkinointivuosisuunnitelma sekä yrityksen liiketoimintajohtamista tukevaa materiaalia. Markkinointivuosisuunnitelman tarkoituksena oli suunnitelmallisen markkinoinnin sekä liiketoimintajohtamista tukevan materiaalin avulla lisätä yrityksen tunnettavuutta siivouspalvelualalla, myyntiä sekä kannattavuutta.

Opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä vuodesta 2006 alkaen, minkä kautta opinnäytetyön aihe löydettiin. Johdossa tapahtuneen sukupolvenvaihdoksen jälkeen yritys hakee uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Markkinoinnin ja liiketoiminnan kehittäminen on osa tätä prosessia. Projektin aikana yrityksen yleistä liiketoimintaa tehostettiin perehdyttämällä yrityksen johtoa itsenäisen liiketoiminnan kehittämisen työkaluun.

Keskeisinä käsitteinä vaikuttavat B-to-B markkinointi ja mainonta projektin kannalta oleellisine alakäsitteineen. Teoria markkinointisuunnitelman luomisesta palveluille vaikutti opinnäytetyön kirjoittamisen prosessissa. Markkinointivuosisuunnitelman kannalta keskeisinä käsitteinä on avattu B-to-B -ostaminen ja -myyminen. Toimeksiantajayrityksen tärkein sisäinen prosessi on henkilökohtainen myyntityö, johon liittyvät käsitteet avataan laajasti yhdessä erilaisten markkinointitoimenpiteiden kanssa. Palvelumuotoiluun liittyvä teoria on taustalla ja avattu palvelumuotoilumenetelmien kohdalla.

Markkinointivuosisuunnitelman laatiminen toteutettiin palvelumuotoilumallilla ymmärrä, kehitä, toteuta. Ymmärrä-vaiheessa tiedonkeruuta tehtiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan teemahaastattelulla, benchmarkingilla ja netscoutingilla. Kerätyn tiedon pohjalta tuotettiin toimeksiantajayrityksen palvelujen laajennettu markkinointimix. Tietoa analysoitiin SWOT-analyysillä. Saatua tuloksia käytettiin kehitä -vaiheessa uusia markkinointimenetelmiä kehitettäessä workshopilla. Toteuta-vaiheessa markkinointivuosisuunnitelmaa kirjoitettaessa workshopin tuloksia hyödynnettiin markkinointitoimenpiteitä suunniteltaessa. Osana toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kehittämistä oli toimeksiantajayrityksen johdon perehdyttäminen liiketoiminnan kehittämisen työkaluihin. Toteuta-vaiheessa yrityksen toimitusjohtaja oli mukana luomassa yrityksen Business Model Canvasia. Yrityksen palveluliiketoiminnan eri tekijöitä havainnollistamaan tuotettiin myös Palvelumalli. Palvelumallin avulla yrityksen johdolle perusteltiin markkinointivuosisuunnitelmassa esiteltyjä ratkaisuja ja muutoksia yrityksen liiketoimintaan, jotka olivat alkuperäisen toimeksiannon kannalta ylimääristä sisältöä.

Tuloksena toimeksiantajayritykselle luovutettiin valmis markkinointivuosisuunnitelma sitä tukevine materiaaleineen. Prosessin aikana toteutettujen menetelmien tuloksia hyödynnettiin markkinointivuosisuunnitelmassa luomalla kuva yrityksestä ja sen markkinoista. Markkinointistrategia muodostettiin toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan periaatteista päivittämällä ne suunnitelmaan sopiviksi. Markkinointitoimenpiteet suunniteltiin vuosisuunnitelman muotoon ja ne muodostavat käytännön markkinointiohjeet. Markkinointivuosisuunnitelman lopusta löytyy myös toimenpidesuosituksia, joiden avulla yrityksessä voidaan tulevaisuudessa tehdä markkinointivuosisuunnitelman seuranta sekä kehittää liiketoimintaa itsenäisesti.

Asiasanat: b-to-b markkinointi, palvelumuotoilu, markkinointisuunnitelma, siivouspalveluala

Liukkonen, Juuso

### **Establishing a Marketing Year Plan for a Company Operating in the Cleaning Industry**

Year	2014	Pages	87
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to produce a marketing year plan with supportive materials for the business management of a company that provides cleaning services. The objective of the marketing year plan was to increase the company's recognition in markets, sales and profitability through controlled business and marketing management. The marketing year plan was created to improve the commissioner company's marketing by planning it. During the process of drawing up the plan, business development tools such as Service Blueprint and Business Model Canvas were introduced to the company's CEO.

The author of this thesis has been working in the target company since year 2006. Through this connection the topic of the thesis was discovered. During the last years the company's leadership has undergone a generational change and it is looking for new business opportunities. The development of the business management and marketing is a part of that process, making the induction of a marketing year plan a timely action.

The theoretical framework consisted of B-to-B marketing and advertising, with sub-topics that were essential for this thesis. Theory of creating a marketing plan for services was used during the actual process of writing the thesis. The key concepts for the marketing year plan were found from B-to-B buying and selling, as well as from personal selling. Service Design theory is addressed as these methods were used.

The creation of the marketing year plan was carried out by the processes of the service design model; understand, generate and realize. The phase of understanding consisted of collection of data through theme interview of the company's CEO, benchmarking and net scouting. Based on the data collected, the company's current 7 P marketing mix was created along with SWOT analyses of the company and its competitors. In the second phase, the results from the first phase were exploited in the workshop to create new marketing ideas and methods for the company. Based on the results from the first two phases, in the third realize phase, the marketing year plan was created along with supportive materials. In the realize phase the company's CEO was introduced to a business development tool, Business Model Canvas, in order to increase the company's business management skills to support the plan. Service Blueprint was created to demonstrate reasons behind some decisions in the marketing year plan concerning the company's service model. These points of development were an additional subject matter included in the original framework of this thesis.

As a result of this thesis, the marketing year plan with supportive materials were handed over to the commissioner company. The results of the methods used in the process of creating the plan were used within the marketing year plan to create understanding of the company and its markets. A marketing strategy was composed based on the company's already existing principles and operating methods, but they were updated to match the new marketing year plan. The marketing methods were written down in a yearly calendar forming a practical guide for exercising the company's marketing. The marketing year plan also includes recommendations of action, which help the company to make an evaluation of the marketing plan as well as to develop the company's business model independently.

**Keywords:** B-to-B marketing, service design, marketing plan, cleaning industry

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimeksiantajayritys ja toimintaympäristö .....	8
2.1	Toimeksiantajayritys ja siivouspalveluala Suomessa .....	8
2.2	Opinnäytetyön tausta .....	10
3	Markkinointisuunnitelman tuottaminen palvelualalle .....	11
3.1	B-to-B markkinoinnilla ja mainonnalla luodaan asiakassuhteita .....	11
3.1.1	Palvelujen markkinoinnissa työntekijän rooli korostuu .....	13
3.1.2	Palvelujen laajennettu markkinointimix kuvaa palveluliiketoimintaa ..	15
3.1.3	Palvelujen ja liiketoiminnan tuotteistaminen markkinoinnin tukena ...	15
3.1.4	Mainonta ja markkinointiviestintä kertovat yrityksen palveluista .....	16
3.2	Markkinointisuunnitelma palveluille .....	20
3.2.1	Markkinatutkimus kartoittaa yrityksen ympäristöä .....	21
3.2.2	Liiketoiminnan kehittäminen vaatii taitoa ideoida ja havainnoida .....	21
3.3	B-to-B palvelujen ostaminen ja myyminen .....	23
3.3.1	B-to-B ostopäätöksiin vaikuttavat voimat yrityksissä .....	23
3.3.2	Henkilökohtaisella myyntityöllä rakennetaan luottamusta .....	27
4	Markkinointivuosisuunnitelman suunnittelu, kehittäminen ja toteutus .....	28
4.1	Markkinointisuunnitelman toteutus palvelumuotoilumallilla .....	28
4.2	Ymmärrä - Tiedonkeruu markkinointivuosisuunnitelman laatimisen pohjaksi	29
4.2.1	Teemahaastattelu .....	31
4.2.2	Teemahaastattelun toteutus .....	31
4.2.3	Teemahaastattelun tulokset .....	34
4.2.4	Toimeksiantajayrityksen ja kilpailijoiden netscouting .....	42
4.2.5	Keskeisten kilpailijoiden markkinointikeinojen benchmarking .....	48
4.2.6	Toimeksiantajayrityksen palvelujen laajennettu markkinointimix .....	49
4.2.7	Toimeksiantajayrityksen ja keskeisten kilpailijoiden SWOT -analyysit.	56
4.3	Kehitä - Markkinointimenetelmien valinta ja kehittäminen .....	59
4.3.1	Toimeksiantajayrityksen markkinointiworkshop .....	61
4.3.2	Markkinointiworkshopin tulokset .....	64
4.4	Toteuta - Markkinointivuosisuunnitelman ja oheismateriaalin laatiminen ....	65
4.4.1	Business Model Canvas osana markkinointivuosisuunnitelmaa .....	66
4.4.2	Palvelumalli osana markkinointivuosisuunnitelmaa .....	69
4.4.3	Markkinointivuosisuunnitelman kirjoitus .....	71
5	Johtopäätökset .....	75
	Lähteet .....	79
	Kuvat .....	81
	Taulukot .....	82

## 1 Johdanto

Siivouspalveluala Suomessa on erittäin kilpailtua. Tilastokeskuksen (2014) mukaan vuonna 2012 Suomessa toimi 4 350 siivouspalveluja tarjoavaa yritystä. Luku ei sisällä kaikkia toimijoita, jotka tuottavat siivouspalveluja osana tarjoamaansa palvelua. Kova kilpailu edellyttää että yritysten toiminnan on oltava tehokasta ja suunnitelmallista.

McDonaldin, Frow'n, & Paynen (2011, 50 - 51) mukaan markkinointisuunnittelulla voidaan parantaa yrityksen toimintaa huomattavasti tekemällä siitä suunnitelmallista. Suunnitelmallisuus helpottaa markkinakehityksen tunnistamista, parantaa reagointikykyä, vähentää virheellisiä reaktioita odottamattomiin tilanteisiin, parantaa yrityksen sisäistä viestintää, selkeyttää toimintatapoja, ohjaa yrityksen johdon suunnittelemaan yrityksen toimintaa etukäteen systemaattisesti sekä mahdollistaa yrityksen resurssien tehokkaamman käytön markkinatilanteiden mahdollisuuksiin reagoitaessa. (McDonald ym. 2011, 50 - 51).

Markkinointivuosisuunnitelma luotiin pienelle Suur-Helsingin alueella toimivalle siivousalan yritykselle. Opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä, ensin kesätyöntekijänä ja vakituisesti vuodesta 2006 lähtien. Kirjoittaja tuntee siis yrityksen ja siivousalan ennestään. Toimeksiantajayrityksessä tapahtuneen sukupolven vaihdoksen mukana yrityksen uusi johto etsii tapoja kehittää liiketoimintaa. Opinnäytetyön tuotos on osa tätä prosessia. Tuotettu markkinointivuosisuunnitelma on toimeksiantajayrityksen ensimmäinen pyrkimys ohjattuun markkinointiin ja liiketoiminnan johtamiseen.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle ensimmäinen markkinointivuosisuunnitelma ja näin tuoda yritykseen ohjattua markkinointitoimintaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitelmallisen markkinoinnin avulla lisätä yrityksen tunnettavuutta markkinoilla sekä parantaa toimeksiantajan palvelujen myyntiä lisäten yrityksen kannattavuutta. Markkinointivuosisuunnitelman avulla yrityksen toimintaa ja markkinointiviestintää tehostetaan vastaamaan markkinoilla vallitsevan kilpailutilanteen vaatimuksia.

Toimeksiantajayrityksen toiveesta opinnäytetyö rajattiin yritykselle räätälöidyn markkinointivuosisuunnitelman ja sitä tukevan materiaalin laatimiseen. Yrityksessä ei toivottu laajoja muutoksia liiketoimintamalliin, vaan suunnitelmaa toteuttamiskelpoisista käytännön markkinointitoimenpiteistä. Markkinointivuosisuunnitelman laatiminen toteutettiin palvelumuotoilumallilla, sekä sen menetelmiä käyttäen. Palvelumuotoilumallin avulla voitiin tutkia, kehittää ja toteuttaa toimeksiantajayritykselle ja sen resursseille sopivaksi räätälöity markkinointivuosisuunnitelma. Projektin edetessä toimeksiantajayrityksen johtoa perehdytettiin liiketoiminnan kehittämisen työkaluihin itsenäisen kehitystyön mahdollistamiseksi tulevaisuudessa.

Keskeisinä käsitteinä markkinointivuosisuunnitelman laatimisessa ovat B-to-B markkinointi ja mainonta, jotka sisältävät markkinointivuosisuunnitelman kannalta oleellisia alakäsitteitä. Toimeksiantajayritys tuottaa ensisijaisesti siivouspalveluja, joten markkinointisuunnitelman luominen palveluille esitellään myös käsitteenä kattavasti. Toimeksiantajayrityksen tärkein sisäinen prosessi on yritysasiakkaille tehtävä henkilökohtainen myyntityö, johon liittyvät käsitteet avataan myös laajasti. Markkinointivuosisuunnitelman laatiminen on toteutettu palvelumuotoilumallia ja sen menetelmiä hyödyntämällä.

Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajayrityksen sekä toimialan kuvauksella, jossa lukija perehtyy projektin taustaan ja ympäristöön. Sitten lukija tutustuu markkinointisuunnitteluun ja sen keskeisiin käsitteisiin jotka auttavat ymmärtämään opinnäytetyössä käsiteltyjä aiheita. Luvussa neljä kuvataan markkinointivuosisuunnitelman laatimisprosessi kokonaisuudessaan menetelmineen. Lopuksi lukijalle esitellään johtopäätökset sekä projektin aikana tehtyjä havaintoja. Lopullista markkinointivuosisuunnitelmaa ei julkaista opinnäytetyön raportoinnin kanssa.

## 2 Toimeksiantajayritys ja toimintaympäristö

Luvussa tutustutaan ympäristöön, johon markkinointivuosisuunnitelma luodaan. Toimeksiantajayritykseen ja sen toimialaan tutustuminen auttaa ymmärtämään tekijöitä, jotka vaikuttavat markkinointisuunnitelman luomiseen. Ensin esitellään toimeksiantajayritys ja siivousala Suomessa, jonka jälkeen esitellään opinnäytetyön tausta.

### 2.1 Toimeksiantajayritys ja siivouspalveluala Suomessa

Toimeksiantajayritys on perustettu 1990-luvun alussa ja se toimii siivousalalla. Yritys on ensisijaisesti B-to-B markkinoilla ja on keskittynyt teollisuus-, rakennus ja ylläpitosiivouksiin. Yrityksen henkilöstömäärä vuositasolla on noin 10, kokonaisuudessaan 18. Yrityksen tarjoamia palveluja ovat teollisuussiivous erityisesti elintarvikealalla, peruspesut, ikkunanpesut, paine- ja julkisivupesut, rakennussiivous - ja aputyöt sekä yläpölyjen poistot tuotanto ja varastotiloista. (Toimeksiantajayrityksen internet -sivut 2013).

Toimeksiantajayritys toimii siivouspalvelumarkkinoilla. Toissijaisia markkinoita ovat LVI-palvelut sekä pienimuotoiset kiinteistöhuoltopalvelut. Toimialueena yrityksellä on pääasiassa pääkaupunkiseutu ja ympäryskunnat. Siivouspalvelumarkkinoilla toimii valtava määrä pienyrityksiä, joiden lisäksi suurin kilpailu tulee erityisesti suurilta kotimaisilta- ja ulkomaisilta monialayrityksiltä. Suurin tilauskanta toimeksiantajayritykselle tulee teollisuus-, elintarviketeollisuus-, rakennus- ja varastointialoja edustavilta yrityksiltä. Vuonna 2008 alkanut maailmanlaajuinen velkakriisi vaikuttaa suoraan siivouspalvelujen kysyntään. Hyvinä taloudellisina vuosina tilauksia riittää, mutta huonoina aikoina siivouspalvelut ovat ensimmäinen taho joissa yritykset säästävät. (Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan haastattelu 2014).

Erilaisia siivouspalveluja tuotetaan Suomessa usealla eri tavalla, ja ne jakaantuvat Tilastokeskuksen tilastoissa kolmeen eri alaryhmään joista vielä erotellaan muualla luokittelemattomat siivouspalvelut erikseen. Tilastoja (Taulukko 1) tarkastelemalla voidaan nähdä siivousalan sisäinen rakenne sekä painotukset erilaisten siivouspalvelujen välillä.

Vuonna 2012 Suomessa siivouspalveluita (Taulukko 1) tuotti Tilastokeskuksen (2014) mukaan 4 350 yritystä, jotka työllistivät yhteensä 41 121 henkilöä. Kiinteistöjen siivousta tarjosi 3 317 yritystä työllistäen 37 890 henkilöä. Muuta rakennus- ja teollisuussiivousta tarjosi 526 yritystä työllistäen 1 946 henkilöä. Muuta siivoustoimintaa harjoitti 507 yritystä ja työllisti 1 285 henkilöä. Muualla luokittelemattomia siivouspalveluita tarjosi 161 yritystä työllistäen 656 henkilöä.



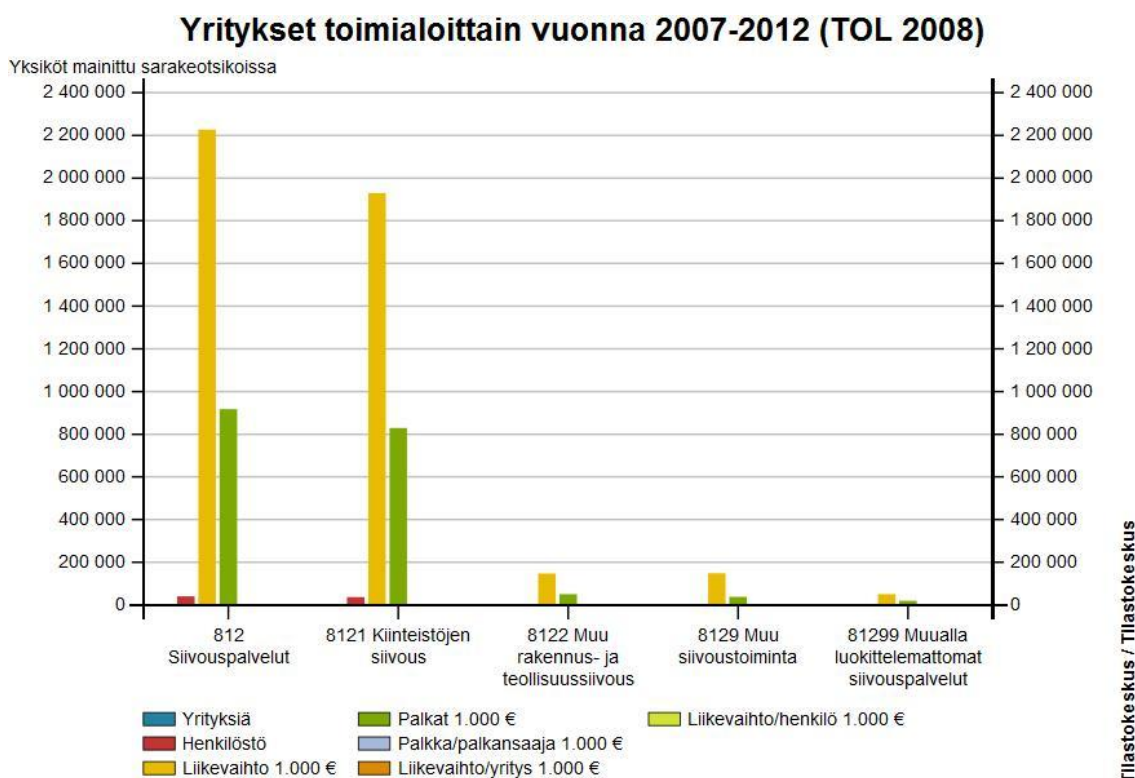
Yritykset toimialoittain vuonna 2007-2012 (TOL 2008) muuttujina Vuosi, Toimiala ja Yritysten tiedot							
	Yrityksiä	Henkilöstö	Liikevaihto 1.000 €	Palkat 1.000 €	Palkka/palkansaaja 1.000 €	Liikevaihto/yritys 1.000 €	Liikevaihto/henkilö 1.000 €
<b>2012</b>							
812 Siivouspalvelut	4 350	41 121	2 226 948	918 196	24,2	511,9	54,2
8121 Kiinteistöjen siivous	3 317	37 890	1 930 224	829 227	23,5	581,9	50,9
8122 Muu rakennus- ja teollisuussiivous	526	1 946	147 572	50 460	31,0	280,6	75,8
8129 Muu siivoustoiminta	507	1 285	149 152	38 509	34,8	294,2	116,1
81299 Muualla luokittelemattomat siivouspalvelut	161	656	50 974	19 724	34,9	316,6	77,7

Taulukko 1: Siivousalan yritykset toimialoittain vuonna 2012 (Tilastokeskus 2014) 1

Kiinteistöjen siivous on selvästi suurin työllistäjä siivousalalla, jonka jälkeen tulevat rakennus- ja teollisuussiivous sekä muu siivoustoiminta. Kiinteistöjen siivouksessa yritysten määrään voi vaikuttaa myös erilaiset isot kiinteistöhuoltoyritykset, joiden toimialaksi lasketaan myös kiinteistöjen siivous vaikka se on vain osa varsinaista liiketoimintaa.

Siivousalan yritysten toimialoittain jakautuva liikevaihto vuonna 2012 (Taulukko 2) vahvistaa kiinteistöjen siivouksen tärkeyden toimialana. Huomionarvoista kuitenkin on se, että yritysten lukumäärän sekä henkilöstön määrään suhteutettuna muu rakennus- ja teollisuussiivouksen suhteellinen liikevaihto on pienempi kuin muun siivoustoiminnan. Eroa voidaan selittää sillä, että muu siivoustoiminta pitää sisällään erilaiset erikoissiivoukset, joista yritykset veloittavat korkeampia hintoja kovan kilpailun puuttuessa. Muu siivoustoiminta tarjoaa myös henkilöstölle korkeamman palkan henkilöä kohden (Taulukko 1), mikä vahvistanee erikoissiivousten merkityksen toimialalla.

Siivousala on ollut lähivuosina maltillisessa kasvussa. Suomen Siivousteknisen Liiton SSTL:n mukaan vuoden 2009 lopussa siivousalan yrityksiä Suomessa oli 4280, joista 4259 oli pieniä ja keskisuuria. Vuoden 2009 lopussa siivouspalveluyritysten liikevaihto nousi yhteensä noin 1,7 miljardiin euroon ja se työllisti yhteensä 32 700 ihmistä Suomessa (Puhdasveto.fi 2014). Vastaavat luvut (Taulukko 1) vuonna 2012 kertovat että siivouspalveluyritysten määrä oli 4350 kappaletta ja niiden liikevaihto yhteensä nousi yli 2,2 miljardin euron työllistäen 41 121 henkilöä.



Taulukko 2: Siivousalan yritykset toimialoittain vuonna 2012 (Tilastokeskus 2014) 2

Puhtausalan yksityissektorin siistijöiden kuukausiansiot vuonna 2009 olivat 1782 - 1873 euroa. Miesten palkan kokonaiskeskiansio oli 11,17 euroa, kun taas naisilla vastaava luku oli 9,59 euroa. (Puhdasveto.fi 2 2014). Varovaisesti arvioituna ja verrattuna siivousalan keskimääräisiin palkkoihin vuonna 2012 (Taulukko 1) siistijöiden palkat olivat vuonna 2012 noin 2000 euroa enemmän kuin vuonna 2009.

Toimeksiantajayrityksen toimiala ja pääasiallinen tilauskanta on rakennus- ja teollisuussiivouksessa. Siivousalan toimintojen vaihtuvuuden takia yritys tarjoaa kuitenkin lähes kaikkiin toimialoihin sopivia palveluja, kuten kiinteistöjen siivousta sekä erikoispesuja - ja siivouksia B-to-B markkinoilla. Monipuolinen palvelutarjonta on mahdollista, sillä siivousalalla eri palveluiden tuottamiseen tarvittava ammattitaito sekä välineet ovat keskenään pitkälti samankaltaisia. (Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan haastattelu 2014).

## 2.2 Opinnäytetyön tausta

Toimeksiantajayrityksen johdossa on suoritettu asteittainen sukupolven vaihdos 2-3 vuoden aikana. Yrityksen uusi johto etsii uusia tapoja kehittää yritystoimintaansa, jolloin kysymys ohjatusta markkinointitoiminnasta on noussut ajankohtaiseksi. Yrityksellä ei ole voimavaroja tehdä isoja muutoksia liiketoimintaansa, joten markkinoinnin tulee olla räätälöity pienillä resursseilla toimivaksi sekä yrityksen nykyiseen liiketoimintaan sopivaksi. Opinnäytetyössä

tuotosta kutsutaan nimellä ”Markkinointivuosisuunnitelma”, joka kuvastaa suunnitelman luonnetta jonka painopiste on tietyn aikarajan sisällä toteutettavassa, käytännönläheisessä markkinointitoiminnassa kokonaisvaltaisen liiketoimintamallia muuttavan markkinointisuunnitelman sijaan. Luodun markkinointivuosisuunnitelman tuli olla rakennettu kevytrakenteiseksi, pienillä voimavaroilla toimeenpantavaksi sekä sen tuli olla yrityksen periaatteisiin ja liiketoimintaan perustuva.

### 3 Markkinointisuunnitelman tuottaminen palvelualalle

Tässä luvussa esitellään keskeiset käsitteet markkinointisuunnitelman luomiseksi. Aluksi selvennetään toteutetun työn tavoitteet sekä vaatimukset, jonka jälkeen käydään keskeiset käsitteet yksi kerrallaan läpi. Käsitteitä käytettiin opinnäytetyön kirjoittamisprosessin lisäksi erityisesti markkinointivuosisuunnitelmassa, joka oli opinnäytetyön lopullinen tuotos.

Tietoperusta käsittelee mainontaa, markkinointisuunnitelmaa palveluille, B-to-B markkinointia sekä B-to-B palvelujen ostoa. Markkinointi ja markkinointisuunnitelma eroteltiin käsitteinä siitä syystä, että tarkoituksena ei ollut luoda kokonaisvaltaista markkinointisuunnitelmaa. Yritykselle luotiin markkinointisuunnitelman toteutusprosessia mukaillen suunnitelma, joka keskittyy käytännön markkinointitoimenpiteisiin.

#### 3.1 B-to-B markkinoinnilla ja mainonnalla luodaan asiakassuhteita

Crane (2010, 2) selittää markkinoinnin organisaation toiminnaksi ja prosesseiksi, joiden tarkoituksena on luoda, viestittää ja toimittaa asiakkaalle arvoa sekä hoitaa asiakassuhteita tavalla joka hyödyttää yritystä ja sen sidosryhmiä. Markkinoinnin tarkoituksena ei ole myydä sellaista, jota ei haluta ostaa vaan luoda ja ylläpitää asiakkuussuhteita pitkällä aikavälillä. Markkinointia ei tule sekoittaa mainontaan, sillä mainonta on vain yksi, vaikkakin näkyvä osa markkinointia (Crane 2010, 2). Markkinointitavat riippuvat organisaatiosta, tuotteesta tai palvelusta sekä kohdeyleisöstä. (Crane 2010, 2).

Markkinoinnin tehtävänä käytännössä Bergströmin ja Leppäsen (2009, 24 - 25) mukaan on viestittää yrityksen asiakkaille ja sidosryhmille yrityksen tuotteista tai palveluista, sekä tuoda ne saataville. Markkinoinnilla on neljä perustehtävää. Ensimmäinen on kysynnän ennakointi ja selvittäminen, eli jatkuva markkinatutkimus, jossa selvitetään potentiaalisten asiakkaiden tarpeita ja ostokäyttäytymistä. Tämän tiedon pohjalta voidaan kehittää markkinointiviestintää sekä tuote- ja palvelukehitystä. Toinen on kysynnän luominen ja ylläpito, jossa erotutaan kilpailijoista ja luodaan ostohalukkuutta viestimällä asiakkaita kiinnostavalla tavalla. Kolmas on kysynnän tyydyttäminen, eli asiakkaiden tarpeisiin reagoiminen esimerkiksi tuote- ja palvelukehityksellä tai henkilöstökoulutuksella. Neljäs markkinoinnin perustehtävistä on kysyn-

nän säätely. Kysyntää ja tarjontaa sovitetaan yhteen eri tavoilla, kuten kysynnän ohjaamista toisiin yrityksen tuotteisiin tai tarjoamalla sesonkialennuksia tietyistä tuotteista tai palveluista. (Bergström & Leppänen 2009, 24 - 25). Markkinointitavat ja kanavat muuttuvat riippuen siitä, ovatko kohteena yksityisasiakkaat vai yritysasiakkaat.

Crane (2010, 3) yksinkertaistaa Bergströmin ja Leppäsen (2009, 24 - 25) kuvaaman markkinointiprosessin seitsemään vaiheeseen: 1. Tunnista ja ymmärrä asiakkaan tarpeet. 2. Kehitä tuote, palvelu tai kokemus vastaamaan tarpeeseen. 3. Hinnoihte tuote, palvelu tai kokemus toimivasti. 4. Tiedota asiakkaille, että tuotteesi, palvelusi tai tarjoamasi kokemukset ovat olemassa. 5. Saata tuotteesi, palvelusi tai tarjoamasi kokemus sellaiseksi, että se on helposti asiakkaan saatavilla. 6. Varmista asiakastytyväisyys vaihdannan aikana ja sen jälkeen. 7. Rakenna pitkäkestoinen suhde asiakkaan kanssa. (Crane 2010, 3).

Vaikka markkinointia voidaan harjoittaa missä tahansa organisaatiossa, on markkinoilla olemassa eroja. Erilaiset markkinat voidaan erottaa toisistaan esimerkiksi sen mukaan, kuka on ostajana ja myyjänä. Ojasalo & Ojasalo (2010, 24 - 26) erottavat B-to-B markkinat ja B-to-C markkinat ensisijaisesti sen perusteella, kuka myy ja kenelle. Lisäksi markkinoilla on tietynlaisia erityispiirteitä, jotka erottavat ne toisistaan. B-to-B markkinoilla sekä ostajana ja myyjänä on yritys tai jonkinlainen organisaatio. B-to-B markkinat eroavat B-to-C markkinoista eli kuluttajamarkkinoista rakenteeltaan, myytäviltä tuotteilta ja palveluilta, ostokäyttäytymisessä, osapuolten suhteissa, jakelukanavissa, viestinnässä, hintaluokissa ja kysynnässä. B-to-B markkinoilla on vähemmän suoraan keskenään kilpailevia organisaatioita. Tuotteet ja palvelut ovat usein erityisesti räätälöityjä, teknisesti monimutkaisia eivätkä ole yleensä henkilökohtaiseen käyttöön tarkoitettuja. Ostot suorittavat usein ammattilaiset ja päätökset ostoista tehdään usein monien tahojen vaikutuksesta. Ostajan ja myyjän suhteet ovat usein pitkäaikaisia ja merkittävää tiedonvaihtoa sisältäviä. Jakelukanavista on tehty mahdollisimman lyhyitä ja suoria kustannustehokkuuden vuoksi. Markkinointiviestintä toteutetaan usein henkilökohtaisena myyntityönä. Hintataso on usein määrittynyt monitasoisen ostoprosessin tai tarjouskilpailun myötä. B-to-B markkinoiden kysyntä vaihtelee suuresti ja on epäjatkovaa ja lyhyellä aikavälillä joustamatonta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24).

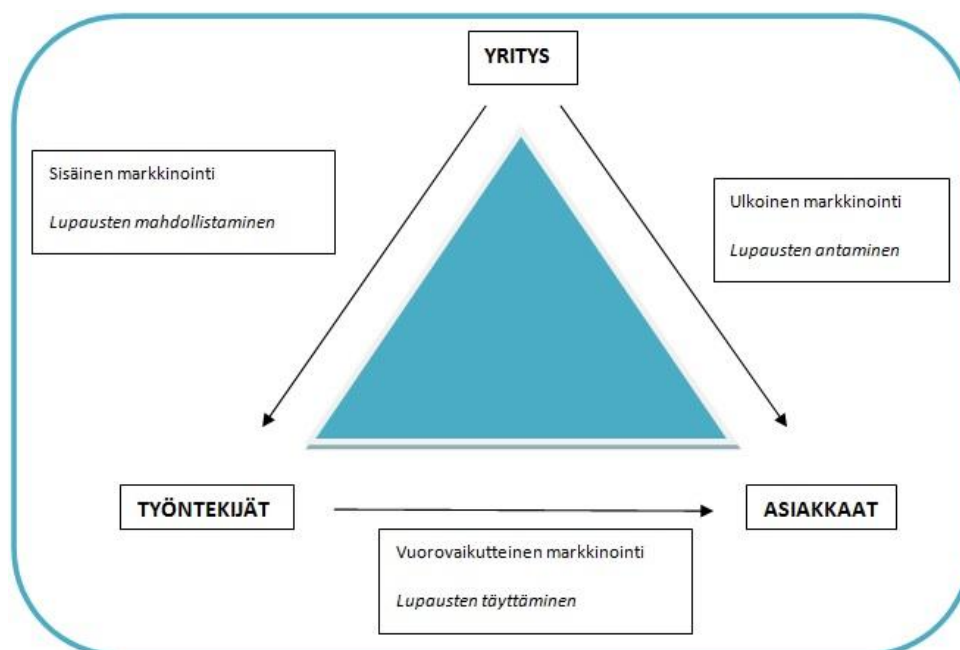
Brennan, Canning ja McDowell (2011, 3 - 6) huomauttavat, että vaikka markkinoilla voikin olla erilaisia piirteitä voivat hyödykkeet, joita ostetaan ja myydään, olla täysin samoja. B-to-B markkinoilla organisaatiot tekevät vaihdantaa keskenään, jolloin määrät ovat suuria ja kaupan osapuolet laillisesti tasavertaisemmassa asemassa kuin B-to-C markkinoilla, sillä molempien osapuolien voidaan olettaa olevan tietoisempia myytävän ja ostettavan hyödykkeen ominaisuuksista. (Brennan ym. 2011, 3 - 6).

### 3.1.1 Palvelujen markkinoinnissa työntekijän rooli korostuu

Palvelujen luonteen takia palvelujen markkinointi saattaa vaatia erilaista lähestymistapaa kuin tuotteet tai muut hyödykkeet. Perinteisen ajattelun mukaan palvelut eroavat oleellisesti ainakin neljällä yleisesti kuvaillulla tavalla. Niitä ei voi käsin koskea, ne ovat kertaluontoisia, ne saadaan lähes aina välittömästi oston yhteydessä eikä palveluja voi säilyttää varastossa kuten tuotteista. Erilaisten palvelujen suuri kirjo kuitenkin tekee palvelujen selkeän jaottelun hyvin vaikeaksi, monien palvelujen sisältäessä elementtejä perinteisen ajattelun mukaisista tuotteista. Suurimmassa osassa palveluista, siltikään, ei tapahdu minkäänlaista omistajuuden vaihdosta ostotapahtumasta huolimatta. Usein palvelua ostettaessa ostetaan eräänlainen lisenssi. Esimerkkejä tästä ovat time-share, eli käyttöajan jakojärjestelyt erilaisissa palveluissa, personoidut palvelut telekommunikaatioalalla tai vaikkapa eräänlainen rajoitettu pääsy tiettyihin fyysisiin tiloihin, tuotteisiin, järjestelmiin tai asiantuntijapalveluihin. Näissä tilanteissa voi olla markkinointimielessä järkevää suunnitella hinnoittelu aikasidonnaiseksi suoritusperusteisuuden sijaan. Esimerkiksi kuntosalia käyttäessään asiakas voi maksaa kerralla puolesta vuodesta sen sijaan, että maksaa erikseen joka kerta kun käyttää palvelua. (McDonald ym. 2011, 23 - 24).

Palvelujen ominaispiirteiden vuoksi Ojasalo & Ojasalo (2010, 26 - 28) painottavat myös että palveluita markkinoitaessa korostuu ensiluokkaisena tärkeänä oikea-aikaisuus. Tuotanto ja kulutus täytyy saada täsmäämään aina, mutta palvelujen osalta myös oikealla tavalla toteutettu palvelu on erittäin tärkeää. Palvelun laatu asiakkaalle riippuukin siis usein työntekijöiden toiminnasta, joihin vaikuttavat useat tekijät, joita on vaikea tai mahdoton kontrolloida. Voidaan siis sanoa, että palveluyrityksessä markkinointihenkilöstöä on vaikea erottaa tuotanto-työntekijöistä, kun itse tuotantotyön tekevät henkilöstön jäsenet luovat suoran vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa ja edustavat näin suoraan yritystä asiakaspalvelun kautta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26 - 28). Tällöin puhutaan vuorovaikutteisesta markkinoinnista.

Palvelujen tehokas markkinointi vaatii myös palveluja tarjoavan organisaation sisäisten prosessien hallintaa. Ojasalon & Ojasalon (2010, 31) mukaan palvelujen markkinointia voidaan tarkastella lupauten antamisen ja täyttämisen näkökulmasta (kuva 1). Tavanomaisen markkinoinnin ja vuorovaikutteisen markkinoinnin eroja voidaan kuvata seuraavalla kolmiomallilla. Kolmiomallilla voidaan osoittaa, että palvelujen markkinoinnissa tärkeää on myös yrityksen sisäinen markkinointi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 31).



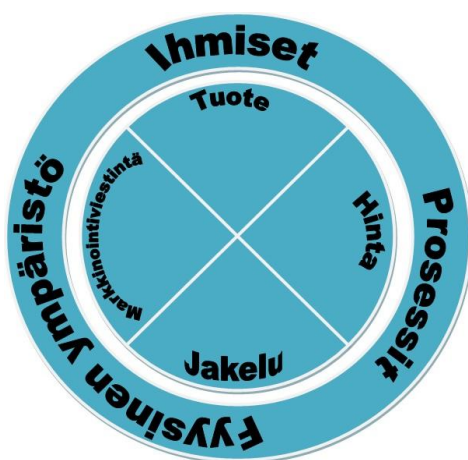
Kuva 1: Palvelujen markkinoinnin kolmio (Ojasalo 2010, 31)

Ojasalo & Ojasalo (2008, 74) mainitsevat hinnoittelun vahvana kilpailukeinona. Toimeksiantajayritys tarjoaa teollisuusosalalle siivouspalveluja. Hinta vaikuttaa teollisuusosalalla voimakkaasti asiakkaan näkemykseen yrityksen tarjoamien palvelujen tasosta ja sitä kautta vaikuttaa paljon valintaperusteena eri vaihtoehtojen välillä. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 74.) Tästä syystä on tärkeää hinnoitella tarjottava palvelu sopivaksi markkinoilla vallitsevaan hintatasoon nähden.

Baker (2006, 710 - 711) huomioi myös eettisyyden markkinoinnissa. Vaikka eettiset kysymykset ovat aina olleet esillä markkinoinnissa, korostuu niiden merkitys, kun painopiste markkinoinnissa siirtyy yhä enemmän suhdemarkkinointiin. Eettisyydestä markkinoinnissa on keskusteltu paljon, mutta tärkeimpiä aiheita keskustelussa ovat olleet totuudenmukaisuus mainonnassa sekä tuoteturvallisuus. Yhä enemmän on puhuttu myös vihreistä arvoista sekä yritysten yhteiskuntavastuusta. Erityisesti vihreiden arvojen nousu on lisännyt tarvetta kuluttajatietoisuuden lisäämisestä sekä yritystoiminnan säätelystä. Perinteisesti on ajateltu, että ostaja on vastuussa ostamansa tuotteen vaikutuksista ja että ostaja ja myyjä ovat tasavertaisessa asemassa vastuun kannalta. Teollisen vallankumouksen mukanaan tuoma saatavilla olevien tuotteiden suuri lisääntyminen sekä välikäsien ilmaantuminen osto- ja myyntiprosesseihin on kuitenkin johtanut lainsäädäntöihin, jotka turvaavat kuluttajan oikeuksia. (Baker 2006, 710 - 711). Suomessa vastaava laki on nimeltään kuluttajansuojalaki (Finlex.fi 2014) joka koskee tavallista ihmistä ja koskee kaikkea kuluttajan ja elinkeinoharjoittajan välistä kaupankäyntiä. Kuluttajansuoja Suomessa kattaa siis esimerkiksi kiinteistönvälityksen, kuluttajan kaupan, kulutusluotot, tuoteturvallisuuden, taloelementtien kaupan ja valmismatkat. (Finlex.fi 20014).

### 3.1.2 Palvelujen laajennettu markkinointimix kuvaa palveluliiketoimintaa

Ojasalon & Ojasalon (2010, 30) mukaan tavanomaisessa markkinoinnissa keskitytään neljään elementtiin, jotka ovat tuote, saatavuus, markkinointiviestintä ja hinta. Tuote kertoo ydin-tuotteen tai palvelun ominaisuudet, laatutason, lisäpalvelut, takuun ja brändin. Jakelu määrittää jakelukanavat, välittäjät, myyntipisteiden sijainnin, logistiikan, varastoinnin ja jakelukanavien hallinnan. Markkinointiviestintä luettelee käytettävät viestinnän keinot, henkilöstön tiedot, mainontakeinot, myynnin edistämisen keinot ja julkisuuskuvan. Hinnassa määritellään hinnan joustomahdollisuus, hintataso, maksuehdot ja alennukset. (Ojasalo 2010, 30.)



Kuva 2: Palvelujen laajennettu markkinointimix mukaillen Ojasaloa & Ojasaloa (2010, 30)

Ojasalo & Ojasalo (2010, 29 - 30) esittelevät palvelujen laajennetun markkinointimixin (kuva 2) joka tuo tavanomaisen markkinoinnin rinnalle vielä kolme ulottuvuutta, jotka laajentavat markkinointimixin koskemaan pelkkien tuotteiden myynnin sijaan myös palveluja. Kolme lisä-ulottuvuutta ovat ihmiset, prosessit ja fyysiset tekijät. Ihmisillä tarkoitetaan henkilöstön koulutusta, palkitsemisjärjestelmiä ja tiimityöskentelytapoja. Prosessi kuvaa toimintojen kulkua ja standardisoituja rätälöintejä, tuotannon ja palvelujen vaiheita lukumäärällisesti ja kuvaa-vasti sekä asiakkaan osallistumista prosesseihin. Fyysiset tekijät tarkoittavat toimipaikan suunnittelua, asiakkaalle näkyviä järjestelmiä ja laitteita, henkilöstön ulkomuotoa sekä muita fyysisiä näkyviä elementtejä kuten raportteja, tiedotteita, käyntikortteja tai takuutodistuksia. (Ojasalo 2010, 29 - 30).

### 3.1.3 Palvelujen ja liiketoiminnan tuotteistaminen markkinoinnin tukena

Tuotteistamisella pyritään lisäämään palvelun tai tuotteen arvoa asiakkaalle tai tekemään siitä houkuttelevampaa. Tuotteistaminen voi kuitenkin tarkoittaa montaa eri asiaa riippuen sanan käyttäjästä. Parantainen (2008, 11) tarkoittaa tuotteistamisella prosessia, jolla organisaatiossa työskentelevien ihmisten asiantuntijuus jalostetaan myynti- markkinointi- ja toimi-

tuskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Palvelujen tuottaminen vaatii usein asiantuntijaosaamista. Asiantuntijaosaaminen voi olla kallista, ja asiantuntija pystyy vaikuttamaan vain suhteellisen pienellä alueella kerrallaan. Olisi siis hyödyllistä, jos asiantuntijaosaamista voitaisiin jakaa laajemmalle yritykseen tuotteistamalla. (Parantainen 2008, 15 - 18).

Parantainen (2008, 12 - 13) antaa esimerkin hyvästä tuotteistamisesta kertomalla tarinan yrityksestä, jonka kaikki työntekijät uusi omistaja irtisanoi välittömästi. Seuraavana päivänä uudet työntekijät aloittavat yrityksessä ja alkavat perehtyä vanhoihin ohjeistuksiin ja työkuvauxiin. Mikäli työpaikalla kaikki on tuotteistettu äärimmäisen hyvin, voi yritys jo viikon kulltua toimia samalla työteholla uusien työntekijöiden voimin. Tuotteistamisen tarkoituksena on siis dokumentoida kaikki osaaminen tavalla, jolla kuka tahansa voi hyödyntää asiantuntemusta ilman vuosien henkilökohtaista kokemusta. (Parantainen 2008, 12 - 13.)

#### 3.1.4 Mainonta ja markkinointiviestintä kertovat yrityksen palveluista

”Mainonta on tunnistettavissa olevan lähettäjän maksamaa, lähinnä joukkotiedotusvälineissä toteutettavaa tiedottamista tavaroista, palveluista ja aatteista.” (Lahtinen & Isoviita 2004, 124.) Mainonnalla pyritään tiedottamaan tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja hyödyistä, sen hinnasta sekä saatavuudesta vaikuttamalla kohderyhmän tunteisiin ja asenteisiin. Tavoitteena on luoda hyvä kuva tuotteesta tai palvelusta laadultaan ja hinnaltaan. Myös hyvää yrityskuvaa pyritään välittämään. Mainonnalla pyritään myös luomaan ja kehittämään asiakassuhteita esittelemällä tuotteen tai palvelun hyötyjä esimerkiksi suoramainonnalla. Lopputulotteena mainonnalla on edistää myyntituloksia ja siten yrityksen kannattavuutta (Lahtinen & Isoviita 2004, 124). Mainonnalla siis viestitään asiakkaalle tuotteesta tai palvelusta tavalla, joka esittää sen hyvässä valossa siinä toiveessa, että kohde haluaa tehdä ostoksen.

Koska mainonnalla on tarkoitus viestiä tuotteesta tai palvelusta, olisi intuitiivisesti ajatellen hyödyllistä että mainos olisi mieleenpainuva. Dahlén (2003, 77 - 80) kuitenkin haastaa tämän ajatuksen. Mieleenpainuva mainos mielletään hyväksi mainokseksi siksi että jos muistaa mainoksen, muistaneekin myös brändin. Toisaalta asia toimii myös toisin päin, eli jos kohde muistaa brändin, muistaa hän myös mainoksen. Tämä on ongelmallista siksi, että yleisesti ottaen ihmisillä on huono yleiskuva mainonnasta. Eli jos ihminen pitää tietystä brändistä, mutta muistaa että on nähnyt siitä mainoksia. Tällöin kohteen mainosyleiskuva aktivoituu ja tämä voi kokea tulleen manipuloituksi. Tällöin kuva brändistä heikkenee kohteen mielessä. Siksi on parempi keskittyä yleiseen positiiviseen brändikuvaan mieleenpainuvien mainosten sijaan. Tämä luo tiedostamatonta tunnistamista, jonka etu tiedostettuun tunnistamiseen nähden on se, ettei se aktivoi kohteen mainosyleiskuvaa. (Dahlén 2003, 77 - 80). Eli brändistä tai tuotteesta voi alkaa pitämään ilman tietoisuuteen nousevaa ikimuistoista mainosta, jolloin itse mainonnasta johtuvat negatiiviset tekijät eivät vaikuta ostopäätökseen.



Mainontaa voidaan tehdä joko yksittäisinä mainoksina, tai laajempina mainoskampanjoina. Mainoskampanja tarkoittaa kestoaltaan ja teemaltaan rajattua mainosviestinnän tuottamista valitulle kohderyhmälle. Mainoskampanja eroaa tavallisesta mainoksesta sillä, että sillä on toistuva teema useissa toistuvissa mainoksissa. Mainoskampanja voi kestää parista viikosta kuukausiin tai jopa vuosia. Mainoskampanjalla pyritään samaan kuin tavallisella mainoksella. Tyypillistä mainoskampanjalle kuitenkin on se, että mainosteema toistuu useammassa kuin yhdessä mediassa kuten televisio, radio, aikakauslehti, sanomalehti tai vaikkapa elokuvamainos. (Lahtinen & Isoviita 2004, 125).

Lahtisen & Isoviidan (2004, 125) mukaan mainoskampanjoiden (kuva 3) laajuus saattaa vaihdella. Esimerkiksi kauppaketjulla mainoskampanja voi olla esimerkiksi valtakunnallinen, alueellinen tai liikekohtainen kampanja. Mainoskampanjan suunnittelu voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat tavoitteiden määrittäminen, lähtökohdan ja kohderyhmän määrittäminen, Sanoman, kanavan, ajoituksen ja budjetin määrittäminen sekä tulosten jälkiseuranta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 125).



Kuva 3: Mainoskampanjan suunnittelu Lahtisen & Isoviidan (2004, 125) mukaisesti

Parantainen (2008, 79 - 81) muistuttaa että hyvä mainonta perustuu tarinaan, jonka yritys tai myyjä pyrkii tuotteestaan ja palvelustaan kertomaan. Vaikka hyvä tiedotus perustuukin faktoihin, kohdeyleisön mielenkiinnon voi vangita yleensä vain hyvällä tarinalla, joka vetoaa tunteisiin tai joka painottaa yhtä tärkeää asiaa useamman asian sijaan. Esityksissä 63 % kuulijoista muistaa tarinat, mutta vain 5 % pystyy muistamaan tilastofaktat. (Parantainen 2009, 79 - 81)

Yritykset voivat harjoittaa mainontaansa useiden eri kanavien kautta usealla eri tavalla. Aavameri & Kiiskinen (2004, 10 - 11) esittelevät suoramarkkinointia vuorovaikutteisena markkinointijärjestelmänä, jonka perustana ovat mitattavuus, testattavuus ja henkilökohtaisuus. Suoramarkkinoinnilla voidaan tarkoittaa montaa erilaista markkinoinnin ja mainonnan ulottu-

vuotta, mutta usein sillä tarkoitetaan suoramyyntiä tai suoramainontaa. Suoramarkkinointi on personoitua ja mainostettavaa tuotetta tai palvelua tarjotaan henkilökohtaisesti suoramarkkinoinnin kohteelle. Suoramarkkinointi voi esimerkiksi tarkoittaa markkinointimateriaalia, joita lähetetään tietyille asiakaskohderyhmälle esimerkiksi tietyn tietokannan perusteella. Tällöin Aavameren ja Kiiskisen (2004, 10 - 11) mukaan voidaan puhua myös tietokantamarkkinoinnista.

Markkinointia voidaan toteuttaa siten että se vie yrityksen resursseja mahdollisimman vähän tai että se jakaa kulut useamman yrityksen kesken. Andrew (2006, 120 - 121) mukaan yritysten yhteismarkkinoinnilla voidaan saavuttaa tuloksia erittäin edullisesti. Yhteismarkkinointia voidaan harjoittaa monilla eri tavoilla. Tarkoituksena on että kaksi yritystä, jotka eivät kilpaille keskenään ja joilla on lähes samansuuruiset asiakaskunnat, mainostavat toisiaan omille asiakkailleen. Yritys 1 voi jakaa yritys 2:en esitteen myyntitilanteessa asiakkaalleen, jolla asiakas voi saada esimerkiksi jonkinlaisen etuuden yritys 2:en tuotteesta tai palvelusta. Yhteismarkkinoinnilla ei ole osallistujayritysrajoituksia, niin kauan kunhan jokainen osallistuva yritys hyötyy toiminnasta ja mielikuvitusta voidaan käyttää vapaasti (Andrew 2006, 120 - 121.) Myös Lehtinen (2002, 38) tuo esille sidosryhmien merkityksen yrityksen markkinoinnissa. Toisen organisaation tai henkilön antamat kehotukset yritykselle ovat potentiaaliselle asiakkaalle paljon tärkeämpiä ja vaikuttavat asiakkaaseen enemmän kuin yrityksen itse suorittama mainonta. Näennäisesti yrityksen ulkopuolelta tuleva suositus koetaan siis paljon uskottavampana kuin yrityksen sisältä tuleva mainostus. (Lehtinen 2002, 38).

Edullista ja tehokasta markkinointia voidaan harjoittaa myös sissimarkkinoinnilla. Levinson (2010, 3) huomauttaa, että vaikka yrityksen jokaista kosketuspintaa ulkomailman kanssa voidaan pitää markkinointimahdollisuutena, ne eivät välttämättä edellytä suuria rahallisia investointeja. Sissimarkkinointi vaatii luovuutta, kekseliäisyyttä, pitkäjänteistä omistautumista sekä loputonta kehittämistä. Periaatteena sissimarkkinoinnissa viestinnän kannalta on isojen kalliiden kampanjoiden sijaan myydä pelkän tuotteen tai palvelun lisäksi myös sen käyttötarkoitus, elämäntyyli, sen edustamat mahdollisuudet ja niin edelleen. Kyse on mielikuvien johdonmukaisesta kehittämisestä kaikessa, mitä tehdään. (Levinson 2010, 3).

Porter (2001) luonnehtii Internetiä mahdollistavaksi teknologiaksi, jonka vaikutus on ollut suuri erityisesti niille yrityksille, joita on ennen rajoittanut viestinnän korkeat kulut, tiedon keräämiseen vaadittavat resurssit tai ostojen ja myynnin vaikea aikaansaaminen. Internetiä voidaan pitää yhtenä tehokkaimmista työkaluista, joilla organisaation suorituskykyä voidaan parantaa läpi koko organisaation rakenteen. Internetistä voidaan hyötyä varsin vähäisin investoinnein, joka vähentää tarvetta kalliimmille, mutta perinteisemmille keinoille viestiä yrityksestä. (Porter 2001)

Internetin kautta sosiaalinen media tarjoaa kanavan, jolla on mahdollista saavuttaa paljon kuluttajia varsin vähäisin investoinnein. Esimerkkinä sosiaalisen median kanavista voidaan käyttää Facebook - palvelua. Haydon (2013, 9) vertaa Facebookin käyttäjämääriä maailman valtioiden väkilukuihin. Mikäli Facebookin 1,2 miljardin käyttäjämäärää verrataan väkilukuihin, Facebook olisi väkiluvultaan maailman 3. suurin valtio Intian ja Kiinan jälkeen. Facebook myös jatkaa kasvuaan kehittäessään palveluaan sopimaan sekä kuluttajille, että yrityksille. Facebookin käyttäjäkanta tarjoaa siis mahdollisuuden mainostaa ja markkinoida yritystä suu- relle määrälle kuluttajia ja erilaisia organisaatioita kansallisesti sekä kansainvälisesti lähes millä tahansa alalla (Haydon 2013, 9). Haydon (2013, 9 - 13) huomauttaa kuitenkin, että Facebookin käyttö markkinoinnissa edellyttää Facebookin luonteen ymmärtämistä. Parhaat Facebook markkinoijat kohdistavat Facebook mainoksensa tarkasti oikeille kohderyhmille, selvittävät jatkuvasti asiakkaidensa tarpeista käymällä keskustelua näiden kanssa päivittäin, julkaisevat uusia tuotteita ja palveluja yhdessä Facebook -sivujen ja sovellusten kanssa sekä lisäävät myyntiä kupongeilla, ryhmälennuksilla ja asiakkuusohjelmilla. Sanalla sanoen, hyvät Facebook - markkinoijat ymmärtävät, että Facebook ei ole staattinen Internet -sivu, vaan tapa käyttäjille olla yhteydessä ja saada äänensä kuuluviin.

Markkinointia ja mainontaa voidaan hyvän tarinan lisäksi tehostaa erilaisin alitajuisin keinoin. Tuotteistajat Apunen ja Parantainen (2011, 13 - 20) ovat kiinnittäneet huomiota niin kutsuttuun halo -ilmiöön ja siihen miten se vaikuttaa yrityksen markkinointiin. Halo -ilmiöllä tarkoitetaan vaikutelmaa, joka syntyy, kun laajempi kokonaisuus missä tahansa yhteydessä koetaan erityisen hyväksi tai huonoksi, koetaan myös siihen liittyvät asiat herkemmin erityisen hyväksi tai huonoiksi. Esimerkkinä halo -ilmiöstä voidaan pitää armeijan yksikköä, jonka upseereja pyydetään arvioimaan alaistensa toimintaa. Apunen ja Parantainen (2011, 13 - 20) havainnollistavat Halo -ilmiötä käytännössä esimerkillä armeijasta: Mikäli armeijan tietty yksikkö on kokonaisuutena erinomainen, saavat sen sotilaat herkästi erittäin hyviä arviointeja, vaikka heidän testituloksensa näyttäisivätkin arvioinnit liian positiivisiksi. Toisaalta jos yksittäiset sotilaat eivät suoriudu jostain yksittäisestä tehtävästä odotetulla tavalla, koetaan heidän koko suoriutumisensa erittäin heikoksi. (Apunen & Parantainen 2011, 13 - 20). Palveluja tuotettaessa itse työntekijä omalla toiminnallaan markkinoi yritystä ja palvelua. Yleinen myönteinen mielikuva yrityksestä voi siis kompensoida yksittäisiä epäonnistumisia. Toisaalta yleinen huono mielikuva yrityksestä taas voi vaikuttaa mielikuvaan huonosta palvelusta palvelun varsinaisesta laadusta piittaamatta. Tätä esimerkkiä voidaan soveltaa liiketoimintaan ja markkinointiin esimerkiksi työntekijöiden toiminnan vaikutuksessa yrityksestä välittyvään kuvaan asiakkaille.

Apusen ja Parantaisen (2014, 13 - 23) mukaan halo -ilmiö vaikuttaa lähes kaikkeen ja kaikkiin, vaikka vaikutuksen alaisena oleva kohde itse arvioisi vaikutuksen pieneksi tai olemattomaksi. Halo -ilmiötä muistuttava kameleontti-ilmiö tarkoittaa puolestaan ennakkokäsitysten vaiku-

tusta ennalta tuntemattomaan ihmiseen tai asiaan. Ominaisuudet, joita ihminen pitää negatiivisina tai positiivisina voivat vaikuttaa kokemukseen kohteesta. Tällä tavalla täysin toisijaiset tekijät ihmisten välillä voivat vaikuttaa keskinäiseen kanssakäymiseen, joka toisaalta voi olla uhka tai tiedostamaton etu. (Apunen & Parantainen 2014, 13 - 23). Halo- ja kameleontti-ilmiöitä voidaan siis käyttää hyödyksi esimerkiksi hinnoittelussa. Kuluttaja voi pitää kalista viiniä erittäin laadukkaana ja hyvänä, vaikka se olisi identtistä edullisen viinin kanssa, jota pidettiin heikompilaatuisena. Jo pelkällä hinnoittelulla voidaan vaikuttaa mielikuvaan tuotteen tai palvelun laadusta. (Apunen & Parantainen 2014, 13 - 23).

### 3.2 Markkinointisuunnitelma palveluille

Markkinointisuunnittelu on vaiheittain etenevä prosessi joka etenee loogisessa järjestyksessä tavoitteiden asettamisesta ja niihin pääsemiseen tarvittavien toimintojen suunnittelusta lopullisen markkinointisuunnitelman luomiseen ja jälkiseurantaan joka taas johtaa markkinointisuunnitelman kehittämiseen. Markkinoinnin suunnittelulla voidaan selvittää, mihin ja milloin yrityksiä tulisi käyttää ja soveltaa mahdollisimman hyvien tuloksien saavuttamiseksi ja kilpailussa pärjäämiseksi. (McDonald ym. 2011, 50). Blythe ja Megicks (2010, 4 - 5) liittävät markkinointisuunnitelmaan myös yrityksen toiminnan takana olevan periaatteen (philosophy), jota markkinointisuunnitelma omalta osaltaan toteuttaa.

McDonald ym. (2011, 50 - 51) huomauttavat tutkimusten osoittavan markkinointisuunnittelun tuovan yrityksille hyötyä monilla tavoilla. Markkinointisuunnittelulla voidaan lisätä yrityksen ympäristön kehityksen tunnistamista ja reagoitakykyä, valmistaa yritystä muutostilanteissa, vähentää virheellisiä reaktioita odottamattomiin tilanteisiin, parantaa viestintää yrityksen sisällä, vähentää sisäisiä konflikteja selkeyttämällä toimintatapoja. Lisäksi markkinointisuunnittelu ohjaa yrityksen johtoa suunnittelemaan yrityksen toimintaa etukäteen systemaattisesti sekä se mahdollistaa yrityksen resurssien tehokkaamman käytön markkinatilanteiden mahdollisuuksiin reagoitaessa. Markkinointisuunnitelmia voidaan luoda usealla erilaisella tavalla, riippuen suunnitelman tavoitteesta. (McDonald ym. 2011, 50 - 51).

McDonaldin (2011, 49, 55) mukaan tavoite voi johtaa markkinointisuunnitelman luomiseen esimerkiksi poliittiseen, ekologiseen tai tiukan suunnitelmallisen suunnitelmaan perustuvan prosessin mukaan. Markkinointisuunnitelman prosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään selkeästi yrityksen missio ja tavoitteet. Toisessa vaiheessa selvitetään yrityksen nykyinen tilanne sekä tehdään selvitys nykyisistä markkinointitoimista SWOT -analyysillä. Sen jälkeen käydään läpi avainoletukset joiden varassa markkinointisuunnitelmaa tehdään. Kolmannessa vaiheessa kehitetään strategia. Markkinointitavoitteet ja strategiat kirjataan, arvioidaan saatavat tulokset ja tunnistetaan vaihtoehtoiset suunnitelmat ja toimenpiteet. Neljännessä vaiheessa asetetaan budjetti ja luodaan 1. vuoden yksityiskohtai-

nen suunnitelmansovellussuunnitelma. Käytännössä kaikki vaiheet liittyvät oleellisesti toisiinsa ja ovat vahvasti vuorovaikutuksissa keskenään. (McDonald ym. 2011, 49, 55).

### 3.2.1 Markkinatutkimus kartoittaa yrityksen ympäristöä

Markkinointisuunnitelman laatiminen voi vaatia markkinatutkimuksen tekemistä, jotta voidaan määritellä asiakkaiden määrää, kysyntää, mahdollisia kuluja sekä muita asioita, jotka vaikuttavat yrityksen katteen muodostumiseen markkinoilla. Markkinointisuunnitelmaa voidaan tarvita vanhojen tuotteiden tai palvelujen parantamiseen, tai sillä voidaan kartoittaa uuden tuotteen tai palvelun tarvetta. Eri markkinatutkimuksen keinot riippuvat täysin tutkitavasta asiasta, tuotteesta ja asiakaskunnasta, mutta Barrow (2006, 178 - 180) on listannut ainakin seitsemän hyvän markkinatutkimuksen edellytystä.

Barrow (2006, 178 - 180) esittelee seitsemän edellytystä hyvälle markkinointitutkimukselle. Ensimmäinen on hyvän tutkimuskysymyksen asettaminen, jolla määritellään tutkittava aihe ja selvitetään tutkimuksen tavoite. Toinen edellytys on tietolähteiden määrittäminen, sillä riippuen tutkitavasta asiasta tutkija voi tarvita useita eri näkökulmia tutkimukseensa. Kolmantena tutkijan täytyy löytää oikea informaatio ja harjoittaa asianmukaista lähdekritiikkiä riittävän tutkimuksellisen laadun saavuttamiseksi. Neljäs edellytys on budjetointi, sillä markkinatutkimus vie aina resursseja, vähintäänkin tutkijan aikaa. Tasapaino täytyy löytyä budjetin ja tutkimuksellisen rehellisyyden ja luotettavuuden välillä. Viidentenä tutkijan tulee valita asianmukaiset tutkimusmenetelmät, jotta oikeanlaisia tuloksia voidaan saavuttaa. Kuudes vaihe on tutkimusotannon valinta, jolla tarkoitetaan tutkimukseen osallistuvien koehenkilöiden valintaa. Koehenkilöiden määrä riippuu tutkitavasta asiasta, mutta lähtökohtaisesti heidän tulee edustaa tiettyjä kuluttaja- tai sidosryhmiä joiden toimintaa tutkitaan. Viimeinen, seitsemäs, edellytys on kerätyn tiedon käsittely ja analysointi, jossa raaka tieto muunnetaan merkityksiksi ja hyödynnettäväksi informaatioksi. (Barrow 2006, 178 - 181).

Markkinatutkimuksen laajuus ja aiheet vaihtelevat täysin käyttötarkoituksen mukaan. Markkinatutkimuksella on kuitenkin aina tarkoitus löytää tietoa markkinoista ja asiakkaiden tarpeista tai toiminnasta. Tätä tietoa on tarkoitus hyödyntää tavalla tai toisella organisaation toiminnassa. (Barrow 2006, 178 - 181).

### 3.2.2 Liiketoiminnan kehittäminen vaatii taitoa ideoida ja havainnoida

Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen ja uusien hankkeiden käynnistäminen on osa yrityksen sopeutumista markkinoille. Barringerin ja Irelandin (2010, 66 - 67) mukaan uuden liikeidean kehittäminen vaatii ensinnäkin mahdollisuuksien löytämisen ja tunnistamisen (kuva 4). Mahdollisuuden tulee olla houkutteleva, ajankohtainen, liiketoiminnallisesti kestävä ja sen tulee

olla yhteydessä tuotteeseen, palveluun tai liiketoimintaan joka lisää arvoa ostajalle tai lopukäyttäjälle. Jotta mahdollisuudesta voidaan hyötyä, tulee olla olemassa myös realistinen tilaisuus päästä markkinoille. Tilaisuudesta Barringer ja Ireland (2010, 66 - 67) käyttävät termiä ”window of opportunity”, joka käytännössä tarkoittaa aikaikkunaa, joka avautuu kun mahdollisuus uuteen liiketoimintaan syntyy markkinoilla. Aikaikkuna sulkeutuu, kun markkinat kypsyvät eikä tilaa uudelle liiketoiminnalle enää ole.



Kuva 4: Hyvän mahdollisuuden ominaisuudet Barringerin ja Irelandin (2010, 66 - 67) mukaisesti

Markkinointisuunnittelussa liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistaminen voi olla haasteellista. Barringer ja Ireland (2010, 68) esittävät että trendien havainnointi on hyvä tapa tunnistaa mahdollisuuksia joita hyödyntää (kuva 5). Neljän ympäristöllisen trendin seuraaminen on hyvä tapa löytää liiketoimintamahdollisuuksia. Trendejä ei tule sekoittaa nopeasti ohimeneviin vaiheisiin, sillä ne muuttuvat liian nopeasti tavallisen liiketoiminnan kannalta. Laajempia ympäristöllisiä trendejä ovat taloudelliset tekijät, yhteiskunnalliset tekijät, teknologinen kehitys sekä poliittiset ja lainsäädännölliset muutokset. Näitä trendejä tulee tarkastella yhtenä kokonaisuutena, kun uusia mahdollisuuksia etsitään.



Kuva 5: Mahdollisuuksien löytäminen trendeistä Barringerin ja Irelandin (2010, 68) mukaisesti

Barringer ja Ireland (2010, 68) selventävät, että ympäristöllisten trendien joukosta pyritään löytämään tarve liiketoiminnalle, tuotteelle tai palvelulle, jota markkinat eivät jo tarjoa. Kun

kaikki neljä eri ympäristöllistä trendiä huomioidaan ideoita kehitettäessä esimerkiksi aivoriihimenetelmällä, voidaan löytää käyttökelpoisia ideoita.

Rehn (2012, 135 - 137) painottaa vahvasti ideoiden määrän tärkeyttä suhteessa ideoiden laatuun. Rehnin mukaan on hyödyllisempää käyttää aikaa suuren määrän eri ideoita tuottamiseen kuin yhden tai kahden idean loputtomaan kehittämiseen. Rehnin mukaan ihmisäivot kykenevät tuottamaan mielenkiintoisia ideoita erityisesti silloin, kun ideointi viedään niin pitkälle, etteivät normaalit odotukset tai kohtuus rajoita enää ideointiprosessia. Tällä tavalla jo lähtökohtaisesti mielenkiintoisempia ideoita voidaan lähteä kehittämään eri tavalla, kuin ideoita jotka ovat jo lähtökohtaisesti tavanomaisia. Ideointia voidaan stimuloida tällä tavalla esimerkiksi tuomalla prosessiin mukaan tiukka aikataulu. (Rehn 2012, 135 - 137). Goossen (2007, 71) painottaa ideoinnin tärkeyttä viittaamalla Hockadayn huomioon siitä, että yksikään teknologia itsessään ei tuo rahavirtaa vaan rahavirran tuo teknologian ympärille rakennettu liiketoiminta.

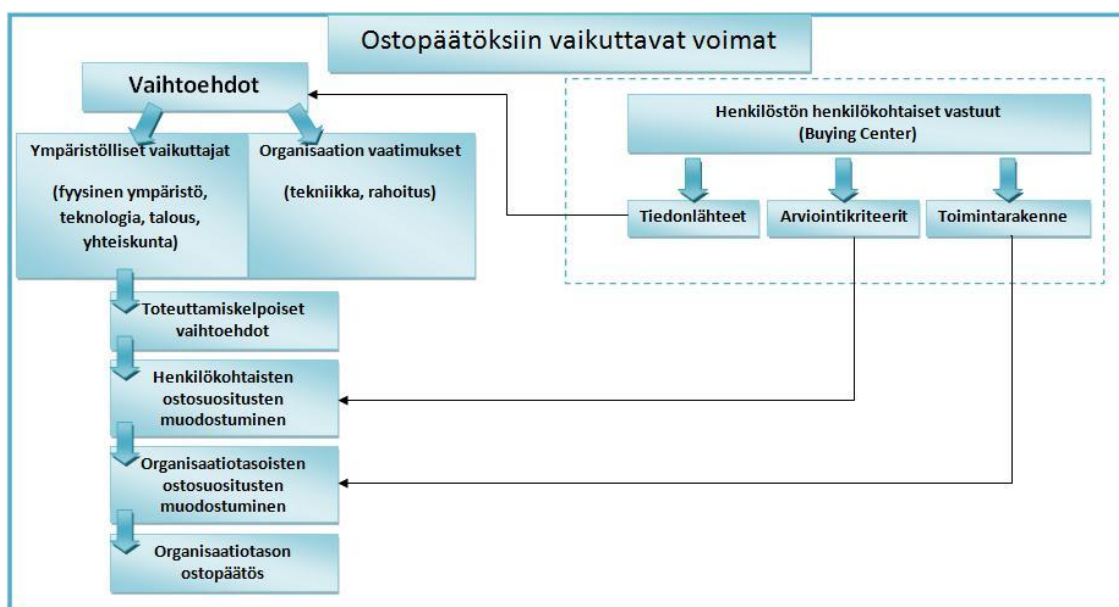
Blythe ja Megicks (2010, 26 - 29) listaavat neljä yleisesti pätevää yrityksen mittaria, joilla mitataan yrityksen menestystä. Näitä ovat tuottavuus, kasvu, osakkeen arvo ja asiakastyytyväisyys. Nämä tekijät eivät sulje toisiaan pois tai ole itsessään toinen toistaan tärkeämpiä, vaan voivat näkökulmasta riippuen olla tärkeysjärjestyksessä monellakin eri tavalla jopa saman organisaation sisällä. Kesti (2010) tuo näiden perinteisten mittareiden joukkoon myös työntekijöiden henkisen pääoman kehittämisen, eli miten henkilöstön kompetenssit muutetaan myyntikatteeksi. (Kesti 2010, 15.) Näitä tekijöitä on kuitenkin monimutkaisempaa mitata ja siten näyttää toteen, joten monelle yritysjohtajalle niihin panostaminen voi vaikuttaa toisijaiselta jokapäiväisten kiireiden ja toiminnan keskellä. Riippuen organisaation markkinoinnin tasosta, markkinoinnilla pyritään kuitenkin vaikuttamaan kaikkiin näihin joko suoraan tai välillisesti. (Kesti 2010, 15).

### 3.3 B-to-B palvelujen ostaminen ja myyminen

Luvussa tutustutaan B-to-B palvelujen ostamiseen ja myymiseen liittyviin erityispiirteisiin. Ensin lukija tutustuu voimiin, jotka vaikuttavat asiakasyrityksissä tapahtuviin ostopäätöksiin, joka auttaa ymmärtämään osto- ja myyntiprosessia asiakkaan näkökulmasta. Luvussa käsitellään myös toimeksiantajayritykselle erittäin tärkeää prosessia, henkilökohtaista myyntityötä.

#### 3.3.1 B-to-B ostopäätöksiin vaikuttavat voimat yrityksissä

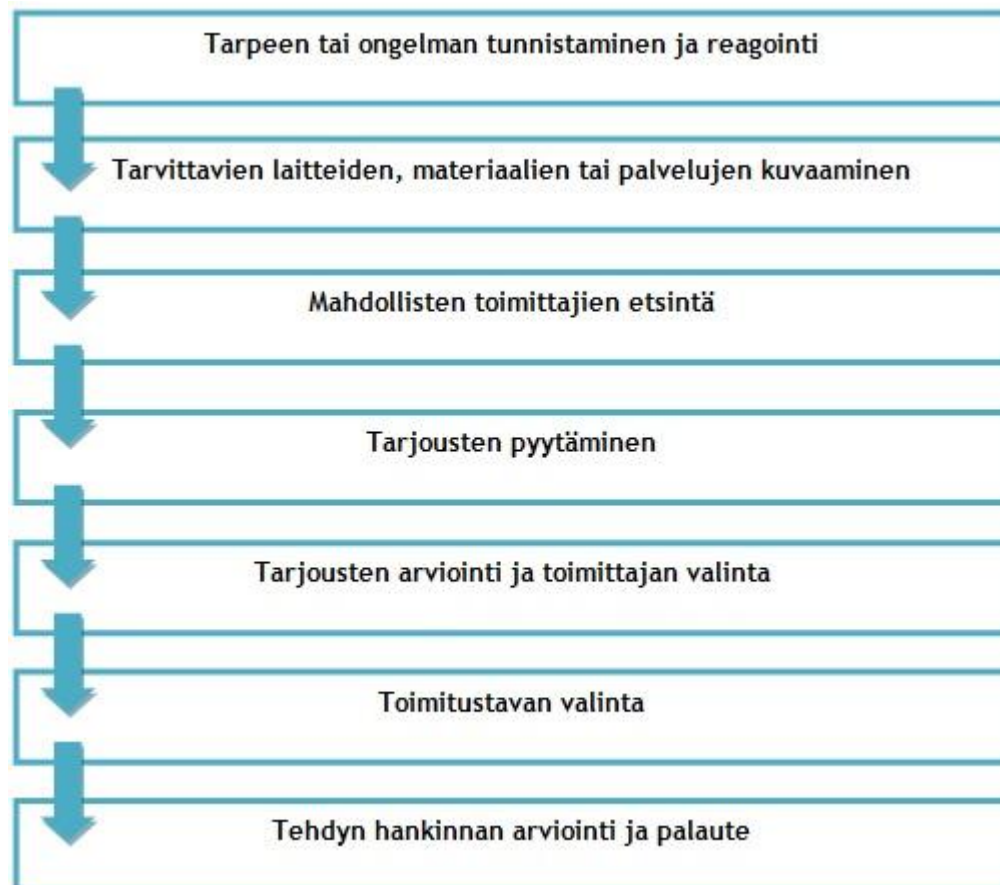
Tehokas B-to-B palvelujen ostaminen ja myyminen vaatii paljon taustatietoa. Hutt & Speh (2004, 81) erottelevat ostopäätöksiin vaikuttavat voimat ympäristölliseksi, organisaatiolliseksi, ryhmälliseksi ja yksilölliseksi. Nämä voimat vaikuttavat erilailla riippuen organisaatiosta.



Kuva 6: Ostopäätöksiin vaikuttavat voimat (Hutt & Speh 2004, 82)

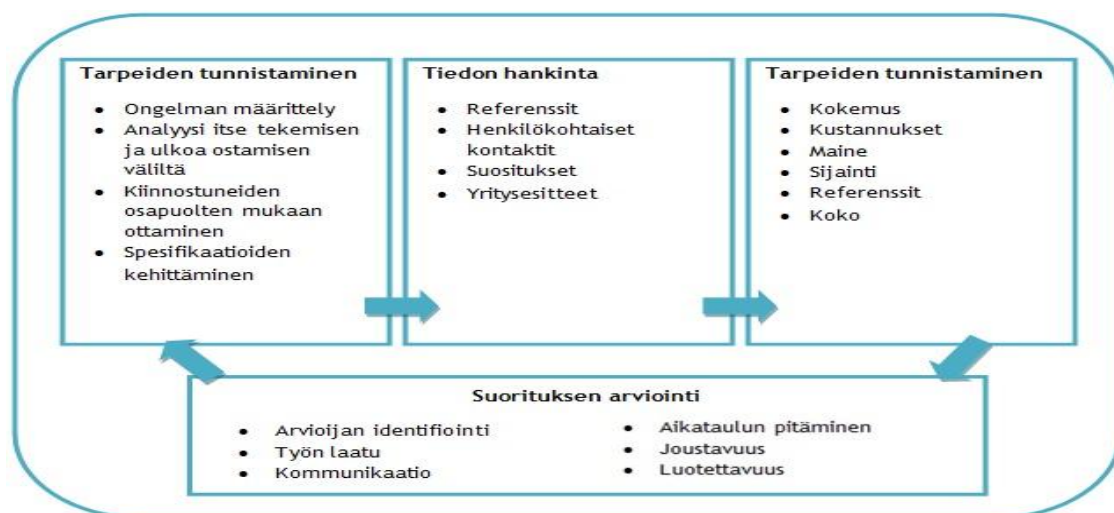
Organisaation ostopäätöksistä vastuussa olevien henkilöiden suhde ostoprosessin päätöksenteossa Hutt & Spehin (2004, 82 - 83) mukaan (kuva 6) selventää organisaation sisäisiä suhteita ostopäätösprosessissa. Ostopäätöksistä vastaavat henkilöt (eng. buying center) arvioivat ostopäätöksen ja keräävät asiasta tarvittavat tiedot keräten vaihtoehtoja hankinnoista. Vaihtoehtoja sovitellaan ja valitaan organisaation yksilöllisiin tarpeisiin sopivat toteuttamiskelpoiset vaihtoehdot. Kullakin ostopäätöksestä vastuussa olevalla henkilöllä on olemassa hankinnalle tietyt kriteerit, joiden mukaan muodostuvat henkilökohtaiset ostosuositukset. Organisaation toimintarakenne vaikuttaa siihen, millä tavalla henkilökohtaisista ostosuosituksista päädytään organisaatiotasosten ostosuositusten muodostumiseen. Kun organisaatiotasoinen ostosuositus on saavutettu, eli on päädytty hankintaan, joka parhaiten täyttää ostopäätöksestä vastaavien henkilöiden hankintakriteerit, tehdään organisaatiossa ostopäätös.





Kuva 7: Ostoprosessin yleiset vaiheet B-to-B markkinoilla Ojasalo & Ojasalo (2010, 38)

Ojasalo & Ojasalo (2010, 38 - 41) kertovat että ymmärtämällä käytännön ostoprosessia (kuva 7) voidaan varmistaa, että viestintä kohdistetaan oikein ja että sillä on toivottu vaikutus. Ostoprosessin ymmärtäminen on tärkeää erityisesti siksi, että kommunikaatio-ongelmilta vältyttäisiin ja että palvelun toimitus voidaan tehdä oikeaan aikaan. Jokaisella organisaatiolla on erilainen ostoprosessi. Ostoprosessi riippuu suuresti myös siitä, onko kyseessä ensimmäinen osto, vai vakiintunut järjestelmä.



Kuva 8: B-to-B palvelujen ostoprosessi organisaation sisällä Ojasalo & Ojasalo (2010, 42)

Ojasalon & Ojasalon (2010, 35 - 37) mukaan vakiintunut ostoprosessi B-to-B markkinoilla toimii dynaamisesti ja kehittyä tai muuttuu tarpeen mukaisesti. B-to-B markkinoilla ostopäätöksiin (kuva 8) vaikuttaa usein laajempi organisaatio itse ostajan takana. Tämän takia on oleellisen tärkeää tunnistaa erilaiset roolit ostoprosessin yhteydessä. Näin oikeanlainen viestintä löytää oikean kohteen oikea-aikaisesti. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35 - 37).

Ojasalo & Ojasalo (2010, 36) kertovat että organisaatiosta ja tilanteesta riippuen erilaisia rooleja ja toimintamalleja voi olla ostajaorganisaatiossa useanlaisia. Aloitteentekijät tunnistavat organisaatiossa ongelman tai mahdollisuuden ja aloittavat ostoprosessin tavalla tai toisella. Aloitteentekijä voi olla millä tahansa tasolla organisaatiossa. Käyttäjät konkreettisesti käyttävät tai työskentelevät ostettavan tuotteen tai palvelun kanssa. Vaikuttajat antavat informaatiota eri tuote- tai palveluryhmistä, joka vaikuttaa ostopäätökseen. Vaikuttajat ovat usein asiantuntijoita tai loppukäyttäjiä. Portinvartijat määrittelevät pitkälti minkälaista tai kuinka paljon tietoa kulkee prosessiin liittyvien henkilöiden välillä. Portinvartijoita voivat olla esimerkiksi sihteerit tai avustajat. Ostajat ottavat ensikontaktin ja tekevät tilauksen. Riippuen ostajaorganisaatiosta, ostajalla voi olla niukat tai laajat valtuudet tehdä päätöksiä oston suhteen. Päätöksentekijät tekevät lopullisen ostopäätöksen tai antavat harkintansa mukaan ostajalle valtuudet tehdä sopimus. Päätöksentekijät ovat korkealla organisaation hierarkiassa. Kontrolloijat tekevät hankinnalle budjetin ja valvovat sen noudattamista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36). Tärkeintä on siis ymmärtää prosessi ostajan näkökulmasta. Ymmärrys mahdollistaa oikea-aikaisen toiminnan, resurssien oikein suuntaamisen molemmilla osapuolilla sekä asiakastytyvyyden.

Hollanti ja Koski (2007, 149) kuitenkin huomauttavat, että vaikka asiakastytyvyys onkin uudelleen oston kannalta edellytys, ei se takaa uusintaostoa. Asiakkaan tulee tuntea myynti-

prosessi vastuulliseksi. Mikäli näin ei käy, tulevaisuuden ostot asiakkaan osalta todennäköisesti pyritään hankkimaan jostain muualta. (Hollanti & Koski 2007, 149). On siis ensiarvoisen tärkeää luoda luottamukselle perustuva suhde asiakkaisiin, jotta pitkäkestoinen asiakkuussuhde ja lisäostot voidaan taata. Hutt & Speh (2004, 81) pitävät asiakastyytyväisyyden tuottamisen kannalta erittäin oleellisena sitä, että jokaisella organisaation tasolla ollaan tietoisia oman toiminnan vaikutuksesta lopputulokseen. Organisaation jokaisen osan tulee asettaa korkea asiakastyytyväisyys tavoitteekseen.

### 3.3.2 Henkilökohtaisella myyntityöllä rakennetaan luottamusta

Ostoprosessin ymmärtämisen lisäksi on osattava myös myydä. Henkilökohtaista myyntityötä voidaan pitää yhtenä yleisimmistä ammateista maailmassa. (Kotler & Armstrong 2012, 488.) Monet ammatit pitävät sisällään henkilökohtaista myyntityötä. Henkilökohtaisella myyntityöllä tarkoitetaan henkilöltä suoraan henkilölle tapahtuvaa informaation vaihtoa, jossa toisen osapuolen tarkoituksena on vakuuttaa toinen osapuoli. Erilaiset organisaatiot ympäri maailman suuryrityksistä museoiden kautta uskonnollisiin yhteisöihin käyttävät markkinointia houkutellakseen lisää asiakkaita tai jäseniä. Tällaisessa toiminnassa henkilökohtaisella myyntityöllä on erittäin suuri rooli. (Kotler & Armstrong 2012, 488). Myynnillä ei siis aina pyritä ainoastaan vaihdossa rahalliseen tulokseen. Myyntityöllä voidaan pyrkiä myös esimerkiksi levittämään ideoita ja ajatusmalleja tai lisäämään tietoisuutta erilaisista asioista.

Myös Lahtinen & Isoviita (2004, 151) pitää henkilökohtaisen myyntityön tarkoituksena löytää asiakkaalle arvoa oman myynnin lisäämisen lisäksi. Lahtisen mukaan jokainen yrityksen työntekijä tekee myyntityötä omalla toiminnallaan, ellei varsinaista myyntityötä tekemällä, niin ainakin yrityskuvaa luomalla. Myyntitilanteita on monenlaisia ja ne eroavat sen mukaan, onko asiakas loppukäyttäjä, jälleenmyyjä, teollisuus vai julkisyhteisö. Julkisyhteisöjen kanssa ollaan tekemisissä isojen hankintaerien ja pitkien neuvottelujen kanssa. Jälleenmyyjät haluavat varmistaa, että he pystyvät myymään eteenpäin ostamansa tuotteen. B-to-B -myynti vaatii myyjältä perinpohjaista asiakastuntemusta ja pitkällä aikavälillä saavutettua luottamusta asiakkaalta. Myymälämyynnissä tärkeintä on mainostyö ja asiakkaiden houkuttelu fyysiseen myyntipaikkaan sekä asiakaspalvelu. Kenttämyyntityössä myyjän on etsittävä asiakkaansa itse ja lähestyttävä näitä esimerkiksi puhelimitse, ovelta-ovelle tai esittelytilaisuuksia järjestämällä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 151).

Myyntityön tarkoituksesta piittaamatta, parhaat myyjät pyrkivät aina luomaan luottamukseen ja uskollisuuteen perustuvan yhteistyön asiakkaan ja myyjän välille. Hyvä myyjä asettaa asiakkaan tarpeen aina etusijalle tarkoituksena luoda hyvä ja kestävä suhde asiakkaan kanssa. Hyvä myyjä osaa lukea asiakkaan tarpeet kuitenkin hyväksikäyttämättä tätä, sillä toiminnan tarkoituksena on löytää paras mahdollinen ratkaisu asiakkaalle. (Kotler 2012, 489). Hyvän

henkilökohtaisen myyntityön tarkoituksena ei siis ole lyhytkestoisesti manipuloida asiakasta tekemään kuten myyjä haluaa, vaan luoda pitkäkestoinen asiakkuussuhde.

#### 4 Markkinointivuosisuunnitelman suunnittelu, kehittäminen ja toteutus

Tässä luvussa esitellään markkinointisuunnitelman käytännön toteutus. Aluksi tutustutaan projektissa käytettyyn palvelumuotoilun kolmivaiheiseen malliin sekä valittuihin menetelmiin perusteluineen. Seuraavaksi lukijalle selvitetään opinnäytetyössä toteutettu markkinointivuosisuunnitelman kehittämisen prosessi menetelmineen. Ensin tutustutaan menetelmien käyttötarkoitukseen, itse menetelmään sekä niiden käytännön toteutukseen markkinointivuosisuunnitelmaa laadittaessa.

##### 4.1 Markkinointisuunnitelman toteutus palvelumuotoilumallilla

Tuulaniemen (2013, 24, 27) mukaan palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää, innovoida ja havainnoida liiketoimintaa sekä palveluja. Palvelumuotoilu perustuu suunnittelun periaatteille, mutta on omien oppiensä mukainen, alati kehittyvä tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilun prosessissa käytetään monilla osaamisaloilla käytettäviä työkaluja ja menetelmiä.

Menetelmät markkinointisuunnitelman tuottamiseen valittiin vastaamaan kattavan tiedonkeruun, tiedon analysoinnin, markkinoinnin kehittämisen ja markkinointivuosisuunnitelman tuottamisen tarpeita. Menetelmä on menettelytapa, jonka mukaan tietoa kerätään tai käsitellään. Menetelmät ovat keskeinen tutkijan työkalu raakatiedon keräämisessä, analysoimisessa ja käytäntöön soveltamisessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 170 - 171.)

Vaikka suunnitelma yrityksen markkinointikeinoista toteutettiin markkinointisuunnitelman kehitysprosessin periaatteella, mukaili se palvelumuotoilun kolmivaiheista mallia. Markkinointisuunnitelman laatimisprosessissa (kuva 9) kerättiin ja analysoitiin tietoa, kehitettiin markkinointi-ideoita ja tuotettiin markkinointivuosisuunnitelma. Kolme vaihetta olivat ymmärrä, kehitä ja toteuta.

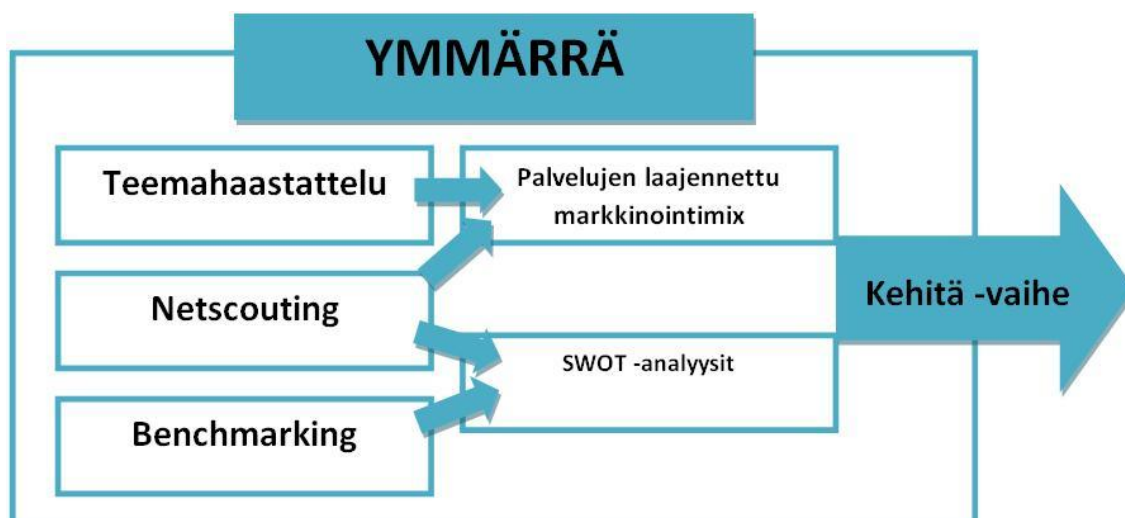


Kuva 9: Markkinointivuosisuunnitelman luontiprosessi

Markkinointivuosisuunnitelmaa laadittaessa palvelumuotoilumallin avulla (kuva 9) ensimmäisessä vaiheessa kerättiin tietoa yrityksestä, sen resursseista harjoittaa markkinointitoimintaa, toimialasta, kilpailijoista sekä muista toimintaympäristöön liittyvistä asioista sekä analysoitiin ja visualisoitiin tulokset. Toisessa vaiheessa, kehittä - vaiheessa, pyrittiin kehittämään ymmärrä - vaiheessa kerättyjen tietojen perusteella yritykselle merkityksellisiä ja voimavaroiltaan mahdollisia markkinointitoimenpiteitä, sekä hahmottaa lopullisen tuotoksen muotoa tarkoitukseen ja kohdeyrityksen toimintaan sopivaksi. Tarkoituksena oli myös visualisoida tuloksia. Viimeisessä, toteuta - vaiheessa, toteutettiin kehittä - vaiheessa ideoidut ajatukset käyttökelpoiseksi lopputuotokseksi visualisointineen. Jokainen vaihe rakentui omana kokonaisuutenaan, mutta perustuen aiempaan vaiheeseen. Siitä syystä oli lopputoteutuksen kannalta elintärkeää että alkuvaiheen menetelmät oli valittu huolella ja loppupäämäärä mielessä pitäen.

#### 4.2 Ymmärrä - Tiedonkeruu markkinointivuosisuunnitelman laatimisen pohjaksi

Markkinointivuosisuunnitelma perustuu ymmärrä -vaiheessa (kuva 10) kerättyyn tietoon, joka vaati kattavaa alustusta ja tiedonkeräystä. Ymmärrä -vaiheessa markkinointivuosisuunnitelma alustettiin kerätyllä tiedolla jonka avulla varmistettiin suunnitelman keskittyminen toimeksiantajayrityksen kannalta oleellisiin asioihin.



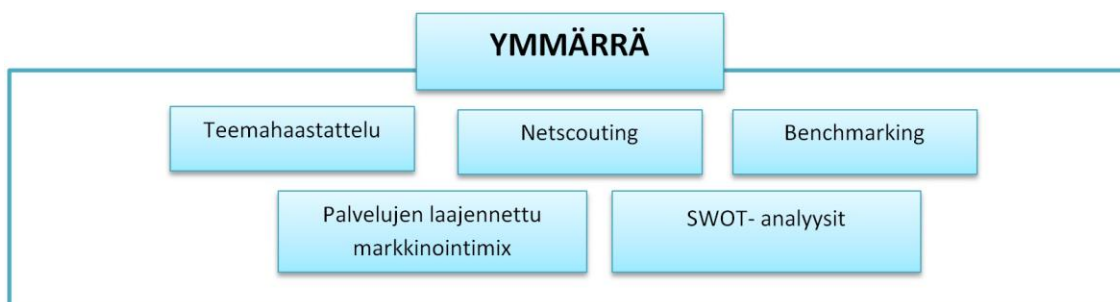
Kuva 10: Ymmärrä -vaihe

Ymmärrä vaiheessa (kuva 10) tuli saada monipuolinen kuva yrityksen toimintaan vaikuttavista asioista. Siksi menetelmät valittiin siten, että yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta tilanteesta voitiin saada pohja, jonka perustalle voitiin luoda käyttökelpoinen ja toteutettavissa oleva markkinointivuosisuunnitelma. Tiedonkeruu toteutettiin kolmella menetelmällä. Menetelminä olivat toimitusjohtajan teemahaastattelu, Netscouting ja Benchmarking. Näillä menetelmillä kerättiin tietoa yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta tilanteesta. Teemahaastattelu avasi yrityksen toimitusjohtajan näkemyksen yrityksestä ja sen toimialasta, Netscouting - menetelmällä selvitettiin yrityksen ja yrityksen kilpailijoiden näkyvyyttä, niiden markkinointitoimia ja palvelui-

ta. Benchmarkingilla kartoitettiin siivousalan yritysten tarjoamia palveluja, niiden hintoja, markkinointia ja yhteistyökumppaneita.

Ymmärrä-vaiheessa kohdeyritykseen verrattiin kolmea muuta siivousalan yritystä. Yksi pieni kotimainen yritys, yksi Suuri Ulkomainen monialayhtiö sekä yksi Suuri Kotimainen monialayhtiö edustivat kilpailevia yrityksiä ja mahdollisia yhteistyökumppaneita. Pieni kotimainen yritys on toimeksiantajayrityksen tavoin pieni perheyritys, joka tarjoaa osittain samoja palveluja. Suuri ulkomainen yhtiö on siivouspalvelualalla toimiva iso ulkomaalainen konserni, jonka kanssa yritys kilpailee lähes joka osa-alueella. Suuri kotimainen puolestaan edusti isoa kotimaista kilpailua, joka tarjoaa myös osittain samoja palveluja kuin toimeksiantajayritys. Kilpailijayritykset ovat aitoja, toimivia organisaatioita, mutta tutkimuksen eettisyyden vuoksi nimiä ei julkaista opinnäytetyön raportoinnissa. Kerätyistä tiedoista tuotettiin hyödynnettävää informaatiota palvelujen laajennetulla markkinointimixillä ja SWOT -analyysillä, jotka loivat yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta tilanteesta tarpeeksi kattavan kuvan jonka perusteella markkinointisuunnitelmaa pystyttiin työstämään.

Palvelujen laajennetulla markkinointimix -menetelmällä kartoitettiin tarkasti yrityksen nykyinen sisäinen tilanne; tarjottavat palvelut, niiden hinta, myyntipaikat, markkinointikeinot, työntekijät, työkeinot ja näkyvyys. SWOT - analyysiä käytetään selkeyttämään yrityksen ulkoisia ja sisäisiä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT - analyysi tuotettiin myös tärkeimmistä kilpailijoista tuomaan lisää informaatiota ja perustaa kehittä-vaiheeseen.



Kuva 11: Ymmärrä- vaiheen menetelmät

Ymmärrä-vaihe (kuva 11) aloitettiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan ja omistajan teemahaastattelulla. Haastattelun jälkeen menetelmänä käytettiin lisäksi benchmarkingia selventämään kilpailijoiden käyttämiä markkinointikeinoja sekä netscoutingia vertaamaan yrityksen ja sen kilpailijoiden internet-sivuja. Kerätyn tiedon pohjalta kohdeyrityksestä laadittiin palvelujen laajennettu markkinointimix- analyysi kartoittamaan yrityksen sisäistä tilannetta. Lisäksi kohdeyrityksestä ja kilpailijoista laadittiin SWOT -analyysit hallitsevan markkinointitilanteen ja yrityksen ulkoisen tilanteen kartoittamiseksi.

#### 4.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelu tiedonkeruumuotona mahdollistaa haastattelijalle oleellisten aiheiden kattamista. Ennalta suunniteltuja aiheita voidaan tarvittaessa ohjata haastattelun edetessä oleellisiin asioihin sekä tehdä tarkentavia kysymyksiä, mikäli on syytä perehtyä tarkemmin tiettyyn aihealueeseen. Haastattelussa voidaan myös saada selville laajempia tietokokonaisuuksia kuin esimerkiksi kyselyssä ja haastattelun aineistoa voidaan tulkita laajemmin. Toisaalta haastattelussa on otettava huomioon, että kerätty tieto on subjektiivinen näkemys tietyltä henkilöltä. Henkilön tausta ja tehtävät sekä sosiaaliset odotukset voivat siis vaikuttaa tiedon laatuun ja luonteeseen, mikä on otettava huomioon aineistoa analysoitaessa. (Hirsjärvi ym. 2003, 192 - 193).

Teemahaastattelu on haastattelu, jolle haastattelija on ennalta rakentanut aiherungon jota pyritään seuraamaan löyhästi. Teemahaastattelu sopii sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen tutkimuksen tarpeisiin. Teemahaastattelu etenee keskustelunomaisesti. Aiheiden sisällä ei välttämättä ole asetettu tarkkoja kysymyksiä ennalta, vaan haastattelijalla on apunaan lista asioista, joista haluaa kuulla kunkin aihepiirin sisältä. Haastattelija ohjaa keskustelua näiden aiheiden mukaan. Tällä tavalla on mahdollista saada haastateltavalta tietoa, jota haastattelija ei ole osannut ennakoida tai jota haastateltava ei ole pitänyt erityisen tärkeänä, mutta joka on tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. (Hirsjärvi ym. 2003, 193 - 194).

Vilkka (2005, 114 - 115) muistuttaa että haastateltavan valinnassa on pidettävä mielessä erityisesti se, mitä ollaan tutkimassa. Haastateltava on valittava asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. Kun haastattelu koskee tiettyä tutkittavaa asiaa, tärkeä kriteeri haastateltavan valinnalle on se, että haastateltavalla on omakohtaista kokemusta keskusteltavasta aiheesta.

Teemahaastattelun avulla yrityksen toimitusjohtajalta kerättiin tietoa yrityksen yleisestä liiketoiminnasta, B-to-B markkinointitoimenpiteistä, näkemyksiä yrityksen tulevaisuudesta ja tavoitteista, yrityksen B-to-B myyntitoiminnasta sekä toimitusjohtajan näkemyksistä yrityksen resursseista ja markkinoista. Teemahaastattelun tulosten pohjalta luotiin analyysien avulla kuva yrityksen tilasta markkinoilla, sekä sen sisäisestä tilanteesta.

#### 4.2.2 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelu (liite 1) toteutettiin aikataulullista syistä toimeksiantajayrityksen omistajan ja toimitusjohtajan kotona. Haastattelun toteutti opinnäytetyön tekijä 3.1.2014. Haastattelusta otettiin äänitteen lisäksi videokuvaa myöhemmin tapahtuvaa litterointia ja analysointia varten lisäinformaation saamisen toivossa.

Teemahaastattelun toteutus (kuva 12) sisälsi kolme vaihetta. Teemahaastatteluprosessi piti sisällään suunnittelu- ja valmisteluvaiheen, toteutusvaiheen sekä viimeistelyvaiheen. Kokonaisuudessaan teemahaastattelun toteutus kesti yli kuukauden aihealueeseen perehtymisestä ja suunnitelman laatimisesta toteutuksen kautta litterointiin ja analysointiin.



Kuva 12: Teemahaastattelun prosessikuvaus

Suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa perehdyttiin aihealueeseen, jonka pohjalta valittiin haastattelussa läpi käytävät teemat. Teemoiksi valikoituivat yritys, yrityksen tulevaisuus ja tavoitteet, B-to-B markkinointitoimenpiteet ja yrityksen B-to-B myyntitoiminta. Kun teemat oli valittu, laadittiin teemoille avauskysymykset, joilla teemoja oli tarkoitus avata mahdollisimman pitkälle haastateltavan omin sanoin yhden kysymyksen pohjalta. Tämän jälkeen laadittiin lisäkysymykset, joilla opinnäytetyön tekijä pystyi tarvittaessa varmistamaan että teemoista saadaan tarpeeksi laajalti tietoa. Suunnittelu- ja valmisteluvaihe vielä aikataulutettiin sopimaan haastateltavan ja opinnäytetyön tekijän kiireisiin aikatauluihin. Aikataulutuksella myös varmistettiin että litterointiin ja analysointiin on riittävästi aikaa koko projektin toteutuksen kannalta.



Toteutusvaihe aloitettiin heti aikataulutuksen yhteydessä, kun opinnäytetyön tekijä ja haastateltava sopivat ajan haastattelun toteutukselle. Itse haastattelun toteutukseen opinnäytetyön tekijä valmistautui ennalta laadittujen teemojen kertaamisella. Jokainen teema avattiin mahdollisimman avoimella kysymyksellä, jolla pyrittiin tarjoamaan haastateltavalle mahdollisuus kertoa omin sanoin ja laajalti kunkin teeman mukaisista asioista. Yksityiskohtaisen lisäkysymyslistan avulla varmistettiin että kustakin teemasta saatiin mielekästä tietoa markkinointisuunnitelman laatimisen sekä yrityksestä tehtävän analyysin kannalta. Käytännössä opinnäytetyön tekijä pyrki pitämään keskustelua yllä, ensin kysymällä avauskysymyksen teemasta ja tarvittaessa tekemällä lisäkysymyksiä haastateltavalle laaditun suunnitelman mukaisesti. Tarvittaessa mielenkiintoisten aiheiden noustessa esiin opinnäytetyön tekijä kysyi kysymyksiä myös varsinaisen suunnitelman ulkopuolelta.

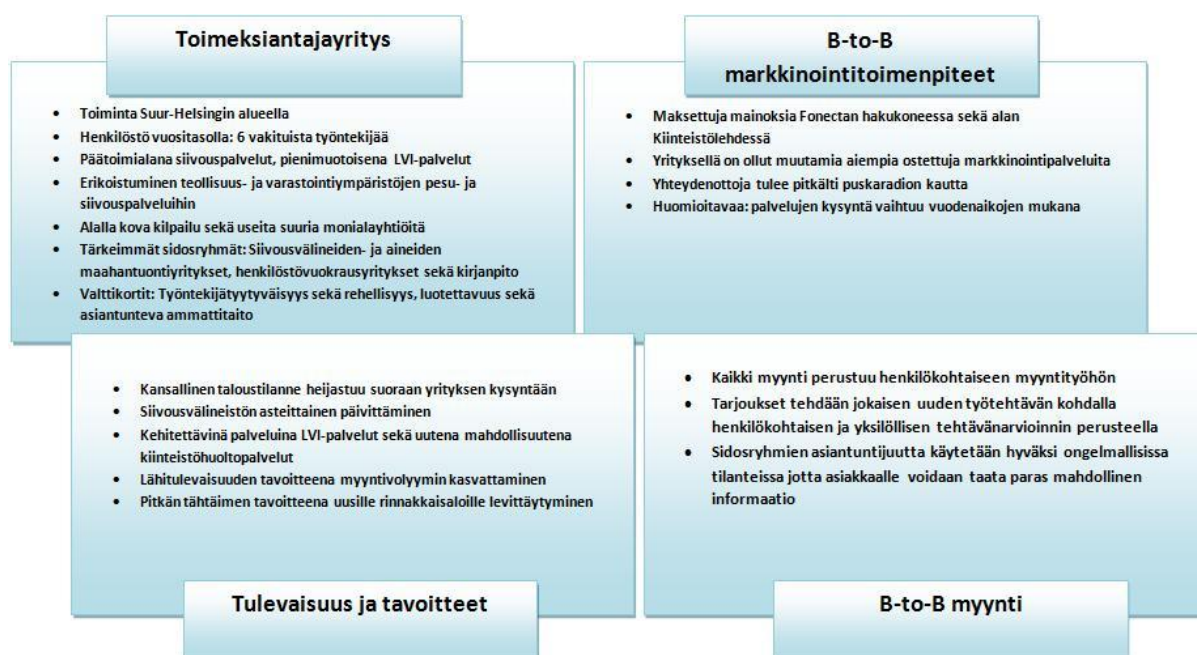
Haastattelussa oli neljä teemaa (liite 1). Haastattelu aloitettiin kysymällä itse yrityksestä ja sen toiminnasta. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan jälkeen teemana oli yrityksen tulevaisuus ja tavoitteet, jossa pyrittiin keräämään tietoa tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uudesta yrityksen toimitusjohtajan näkökulmasta. Samalla kerättiin tietoa mahdollisista liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksista ja siitä, kuinka pitkälle yrityksessä on ennalta suunniteltu tulevaisuutta ja tavoitteita. Seuraavaksi teemana oli yrityksen tämänhetkiset ja menneet B-to-B markkinointitoimenpiteet jossa kerättiin tietoa erilaisista markkinointitoimenpiteistä ja siitä, millaisia kokemuksia yrityksessä näistä oli. Viimeiseksi teemana oli yrityksen B-to-B myynti, jossa selvitettiin millä tavalla yrityksen myyntiprosessit toimivat ja mitkä elementit niissä nähdään hyvänä ja huonona. Kaikkien teemojen tarkoituksena oli kerätä tietoa nykyisestä ja menneestä tilanteesta, sekä kerätä yrityksen johdon näkymiä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhkista.

Haastattelu kesti noin 1,5 tuntia, jonka aikana teemahaastattelun teemat käytiin ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti läpi. Haastattelun jälkeen kuvamateriaali ja muistiinpanot pyrittiin purkamaan mahdollisimman nopeasti tietokoneelle, jotta niiden säilyminen voitaisiin varmasti turvata ja viimeistelyvaihe aloittaa. Haastattelun muistiinpanoihin tutustuttiin välittömästi haastattelun toteutuksen jälkeen.

Viimeistelyvaihe aloitettiin, kun kuvamateriaali saatiin purettua tietokoneelle. Kuvamateriaali käytiin ensin läpi muistin virkistämiseksi, jonka jälkeen kuvamateriaali litteroitiin. Litteroidun materiaalin pohjalta kerättiin teemahaastattelun teemojen ympärille haastattelun tulokset tiivistettynä.

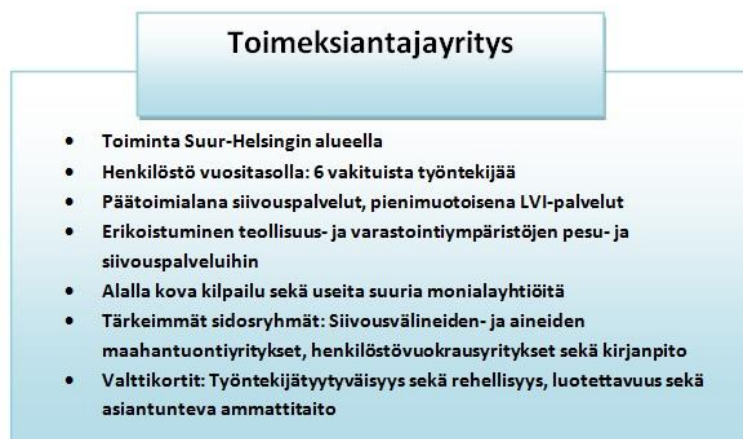
#### 4.2.3 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun tulokset (kuva 13) yhdessä benchmarkingin ja netscoutingin kanssa toimivat tietopohjana markkinointisuunnitelmalle joten haastattelun teemat vastasivat hyvin laaja-alaiseen aihealueeseen. Valikoidut teemat pyrittiin sovittamaan mahdollisimman hyvin tulevaan markkinointisuunnitelman tuottamisen tarpeisiin.



Kuva 13: Teemahaastattelun tulokset teemoittain

Teemahaastattelu analysoitiin teemoittain. Teemoina haastattelussa oli toimeksiantajayritys, yrityksen B-to-B markkinointitoimenpiteet, yrityksen tulevaisuus ja tavoitteet sekä B-to-B myynti. Teemat vastasivat laaja-alaiseen tiedontarpeeseen ja niiden tuloksia käytettiin laajalti prosessin myöhemmissä vaiheissa.



Kuva 14: Teemahaastattelun tulokset: Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta

Toimeksiantajayritys (kuva 14) toimii pääasiassa Suur-Helsingin alueella, mutta työmaita on ollut myös Kotkassa, Turussa ja Lempäälässä. Yritys menee sinne, missä on rahaa. Toimeksiantajayritys tuottaa pääasiassa siivouspalveluja, jonkin verran kiinteistönhoitopalveluja sekä pienissä määrin LVI-alan palveluja. Siivousalan palvelut ovat isoin ja tärkein osa-alue liiketoiminnassa. Siivousalalla tarjotaan käytännössä katsoen kaikkia muita palveluita paitsi kotisiivouksia. Poikkeustapauksia on sattunut, eikä yritys kieltäydy sopivan tarjouksen sattuessa näistäkään. Pääpaino tarjottavissa siivouspalveluissa on teollisuus- ja varastoympäritöissä tapahtuvassa siivouksessa. Suurin kilpailu tulee isoilta monialayhtiöiltä, jotka toimivat muun muassa siivousalalla. Rakennussiivouksessa kilpailua tulee pienemmiltä yhtiöiltä. Myös yritys nimeltään RTK Palvelut tekevät siivoustöitä, vaikka heidän pääasiallinen toimintansa onkin kiinteistöhuolto.

Toimitusjohtaja kertoi että tärkeimpiä sidosryhmiä ovat Noso Tuote Oy, Clean Key oy sekä Tilipros Oy. Haastateltava arvioi, että noin 95 % kaikista materiaali- ja välinehankinnoista tehdään joko Clean Key Oy:n tai Noso Tuote Oy:n kautta. Kirjanpito- ja tilipalvelut ostetaan Tilipros Oy:ltä. Yritys on ostanut satunnaisten markkinointitoimistojen palveluja, mutta haastateltava ei kerro niistä tarkemmin. Yrityksen organisaatiossa kaikki käytännön toimistotyö kasaantuu toimitusjohtajan harteille. Toimitusjohtajan lisäksi yrityksessä on viisi työntekijää. Kaikilla työntekijöillä on työvelvoite, joten myös toimitusjohtaja osallistuu käytännön töihin.

Toimitusjohtajan mukaan toimeksiantajayritys ei ole hakenut työntekijöitä, vaan työntekijät ovat pääasiassa itse hakeneet työpaikkoja. Tärkein kriteeri töihin ottamiselle suomen kielen osaamisen lisäksi on hyvä asenne ja halu tehdä töitä. Aiempi työkokemus ei ole välttämätöntä, joissain työtehtävissä voi olla jopa parempi, että työntekijä voidaan kouluttaa alusta alkaen itse jotta voidaan karsia isoimmat toistuvat virheet heti alussa. Henkilöstövuokrausyhtiötä aiotaan käyttää, mikäli esimerkiksi hyväksytyn tarjouksen johdosta tulee tarvetta monelle työntekijälle nopeasti. Tätä menettelyä pidetään nopeimpana ja kustannustehokkaimpana tapana saada työvoimaa, joka on alusta asti sitoutunut työtehtäviinsä. Pienen yrityksen resursseja ei myöskään turhaan kuluteta raskaassa rekrytointiprosessissa. Työntekijät perehdytetään työtehtäviin aina oppi-isä - kisälli - periaatteella. Joko työnjohtaja tai kokeneempi työntekijä opastaa uuden työntekijän työtehtäviin sekä työvälineiden oikeaoppiseen käyttöön.

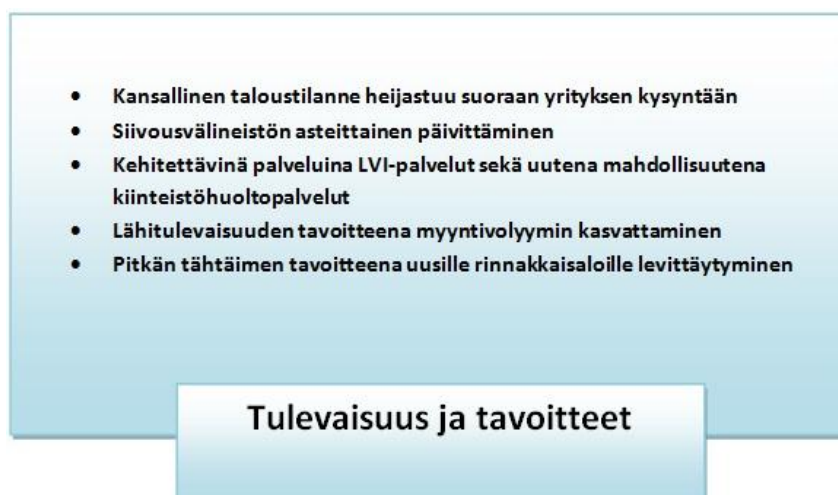
Yrityksen toimitusjohtajan mukaan kaikilta työntekijöiltä löytyy työturvallisuuskortti, mitä edellytetäänkin jo työmaiden puolesta. Lisäksi yritykseltä löytyy sertifikaatti, joka oikeuttaa työntekijät ajamaan erilaisia nostimia. Trukkikortti on suoritettu vaativimmalla laitteella, eli työntömastotrukilla. Parilta työntekijältä löytyy myös tulityökortti, mutta sellaista tilaajat kysyvät vain harvoin.

Asiakkaita hankitaan Internetin välityksellä sekä ”puskaradion” välityksellä Toimeksiantajayritys on ostanut palvelun Fonectalta. Yrityksellä on myös vuoden 2014 alusta asti ollut ilmoitus Kiinteistölehdessä, jonka kautta on saatu kahden viikon olemassa olon aikana jo yksi yhteydenotto. Tätä pidetään lupaavana alkuna hiljaisena aikana.

Toimeksiantajayritys pyrkii hyvin selkeään yrityskuvaan. Asiakkailleen yritys haluaa olla hyvä ja luotettava yhteistyökumppani. Sovitut asiat tehdään hyvin ja ajallaan. Asiakas saa kilpailijoihin verrattuna laadukkaan ja hyvän siivousjäljen. Yrityksen periaatteena on, että huonosta työstä on turha maksaa. Toimeksiantajayritys pyrkii myös luomaan avoimen ja rehellisen suhteen asiakkaisiin, joka auttaa luomaan kestävä suhteen joka perustuu keskinäiseen luottamukseen. Usein on kyse tuntitöistä, jolloin pyritään mahdollisimman tehokkaaseen työskentelyyn, jotta asiakkaan varoja ei tuhata turhaan. Tällä tavoin asiakkaalle jää hyvä mielikuva yrityksen työtavoista, jolloin voidaan saada myös lisää töitä. Mahdollisista ongelmista puhutaan avoimesti ja selitetään asiakkaalle työn vaatimat toimenpiteet henkilökohtaisesti. Mikäli jokin menee pieleen, sitä ei peitellä vaan asia korjataan mahdollisimman pian. Aiheutuneet vauriot korvataan tai tila siivotaan uudestaan veloituksetta. Asiakkaalle pyritään aina selvittämään, mitä tehdään ja miksi. Tällä tavoin voidaan asiakkaalle myös tarjota tietoa, jolla voidaan ehkäistä asiakkaan itsenäisesti tekemät väärät toimenpiteet, jotka voivat vaurioittaa esimerkiksi erilaisia herkkiä pintoja.

Toimitusjohtajan mukaan hyvä työn laatu, ystävällinen palvelu sekä asiallinen asioiden hoito ilman ”*turhaa kumartelua*” koetaan parhaaksi tavaksi rakentaa kestävä asiakassuhdetta. Pitkäjänteinen luotettava työ palkitaan. Tarkoituksena on tehdä työt sillä tavalla, kuin ne kuuluu tehdä. Asiantuntijuus välittyy asiakkaalle tällä tavalla parhaiten.

Toimeksiantajayritys hinnoittelee työn tuntiperusteisesti. Tähän käytäntöön on päädytty vuosien saatossa. Haastateltavan mukaan työmaiden ja tehtävien yksilöllisyyden vuoksi tunti hinnoittelulla päästään aina edullisimpaan hintaan. Tarkkaa aikaa voi olla erittäin hankala ennustaa, sillä eriasteinen lika lähtee eritavalla pois erilaisilta pinnoilta. Tästä syystä urakkahintaan täytyy aina laskea varoaika sekä mahdolliset lisäkustannukset mukaan, mikä tulee automaattisesti kalliimmaksi kuin tuntihinnoittelu. Nykyään suuri osa asiakkaista tosin vaatii urakkahinnan, sillä yritysten raha-varat halutaan budjetoida tarkasti etukäteen.



Kuva 15: Teemahaastattelun tulokset: Yrityksen tulevaisuus ja tavoitteet

Yrityksen tulevaisuus ja tavoitteet teemahaastattelun perusteella (kuva 15) kertovat yrityksen johdon näkemyksestä markkinoista. Yrityksen kannalta tulevaisuuden markkinoita on vaikea ennustaa. Talouden yleinen tilanne heijastuu suoraan toimeksiantajayrityksen kysyntään. Kun taloustilanne on nousussa tai hyvä, yritykset sijoittavat työhyvinvointiin, hygieniaan ja paloturvallisuuteen joka poikii paljon kysyntää siivouspalveluille. Huonompina aikoina siivouspalvelut ovat ensimmäisten karsittavien joukossa. Toimeksiantajayrityksen tarkoituksena on tulevaisuudessa kehittää yrityksen LVI-palveluja. Tarvittavia työvälineitä ja osaamista yrityksellä jo on, mutta aika- ja raharesurssit ovat välittömän aloittamisen esteenä.

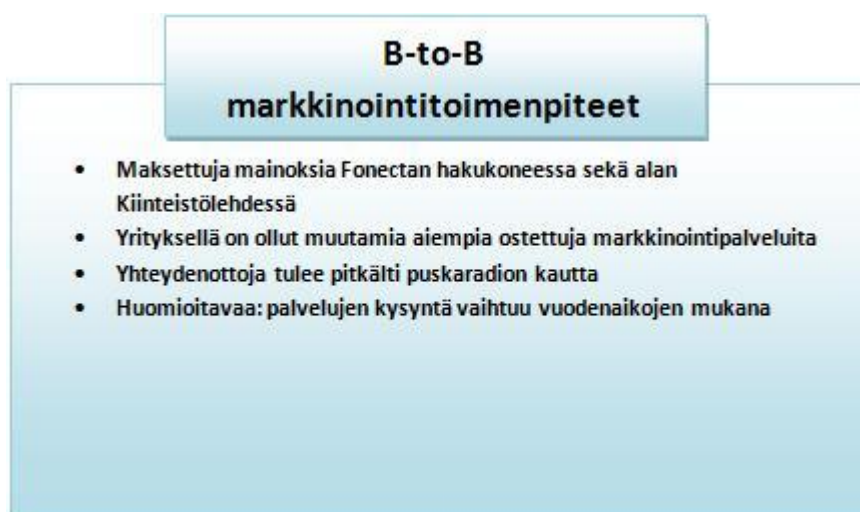
Haastateltava arvioi, että kilpailijat ovat alkaneet osaltaan tarjota asiakkailleen palveluna yläpölyjen poistoa, jota toimeksiantajayritys on tarjonnut jo vuosikausia. Aiemmin lähes olematon kilpailu on alkanut nostaa päätään myös tällä siivousalan osa-alueella. Haastateltava arvioi myös, että yrityksen kilpailuetuna ollut henkilökunnan työviihtyvyys on ensisijaisen tärkeää tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta. Henkilökunnasta huolehtiminen ja siitä seuraava hyvä työmotivaatio on ollut ratkaiseva ero suuriin kilpailijoihin verrattuna. Henkilöstöhallinnan periaatteen haastateltava linjaa näin: ”Silloin kun työntekijät ovat tyytyväisiä ja huomaavat, että heidän työtään arvostetaan, he yrittävät enemmän ja tulevat mieluummin töihin.”

Toimeksiantajayritys on vuoden 2013 aikana tehnyt hankinnan muun muassa ikkunanpesuja tehostamaan. Reach & Wash -järjestelmä mahdollistaa hyvän pesujäljen jopa 12 metriin asti, ilman pesuaineita ja nostinta. Tällä tavalla asiakkaille voidaan tarjota hyvä pesutulos edullisemmin kuin pesu voidaan suorittaa lyhyemmässä ajassa ja ilman kalliita nostinkuluja. Yritys neuvottelee myös uudesta päältä ajettavasta yhdistelmäkoneesta, jolla siistitään ja pestään lattiapintoja. Uuden koneen etuna olisi uusi nykyaikainen käyttöjärjestelmä vanhojen koneiden tilalle, joka helpottaa koneen käyttöä ja tehostaa pesutulosta.

Kehitettävänä palveluina haastateltava mainitsee kiinteistöhuollon palvelut. Tarvittavaa osaamista yrityksessä jo on, mutta kiinteistöhuoltopalvelujen kehittäminen vaatisi erittäin isot investoinnit esimerkiksi traktoreihin sekä hiekoitus- ja lumikauhoihin. Jotta kiinteistöpalveluja voidaan kehittää tarvittavalla tavalla, on yrityksen voitava olla varma töiden jatkuvuudesta tulevaisuudessakin. Käytännössä tällä hetkellä tämä tarkoittaa pitkän sopimuksen solmimista usean tahon kanssa etukäteen ennen hankintoja.

Kaksi täysin uutta palvelua, joita on harkittu, ovat sähköasennukset sekä rakennustyöt. Sähköpuolen perusongelmana ovat isot sähköalan yritykset, jotka käytännössä pitävät marginaalit niin pieninä pienille yrityksille, että tuottoa on vaikea tehdä. Jos pieni yritys kuitenkin pärjää, se usein ostetaan pois kilpailemasta. Rakennusalalla mahdollisuuksia olisi, mutta tällä hetkellä koetaan että yrityksen sidosryhmien ollessa vahvasti myös rakennusalalla, ei sinne levittäytymistä koeta hyvänä ideana hyvien tapojen eikä turhan kilpailun kannalta. Yhteistyö rakennusalojen ja sähköalojen yritysten kanssa koetaan tuottoisampana vaihtoehtona.

Toimeksiantajayrityksen päätavoitteena nyt ja tulevaisuudessa on joka tapauksessa kerätä mahdollisimman paljon töitä. Siivousala säilyy yrityksen päätoimialana ja sen myynnin volyyymiä lisäämällä mahdollistetaan tulevaisuuden investoinnit liiketoiminnan kehittämiseen. Liiketoiminnan kehittäminen uusille aloille vaatii paljon rahaa. LVI-alan kalustoa ja osaamista yrityksellä jo on, ja kahden vuoden tavoitteena onkin aloittaa LVI-puolen työt. Työvälineistä ja laitteista on haettu jo tarjouksia.

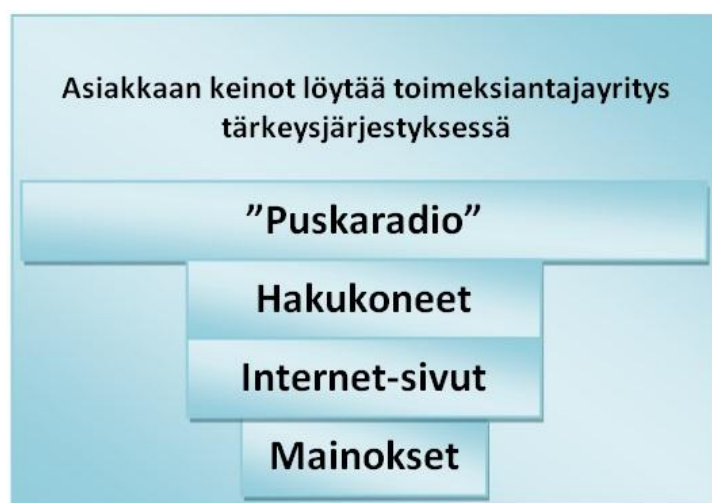


Kuva 16: Teemahaastattelun tulokset: Yrityksen B-to-b markkinointitoimenpiteet

Haastattelun tulokset yrityksen B-to-B markkinointitoimenpiteistä (kuva 16). Toimeksiantajayrityksellä on nykyisellään kaksi maksettua mainosta. Fonectan kansallinen hakukone sekä Kiinteistölehti. Fonectan hakukoneeseen yrityksellä on arviolta noin 150 hakusanaa, sekä

Google+ palvelu, jonka avulla asiakas voi löytää yrityksen kirjoittamalla hakukenttään esimerkiksi ”yläpölyt” tai ”siivous pääkaupunkiseutu”. Kyseinen palvelu nostaa yrityksen siis sponsoitujen mainosten joukkoon. Lisäksi yrityksellä on Internet-sivut, jolta löytää tärkeimmät yritykseen liittyvät tiedot.

Toimeksiantajayrityksen markkinointikanavat tärkeysjärjestyksessä (kuva 17). Tärkeimpänä kanavana on perinteinen ”puskaradio”, eli asiakkaat kuulevat yrityksestä aiemmilta asiakkailta. Seuraavaksi ovat ostetut hakukonepalvelut sekä Internet-sivut, sekä toistaiseksi pienimpänä merkitykseltään varsin uusi mainos alan lehdissä.



Kuva 17: Toimeksiantajayrityksen markkinointikanavat tärkeysjärjestyksessä

Palvelujen kysyntä on perinteisesti ollut seuraavanlainen: Joulunaika on kiireinen ja keväällä tapahtuu pieni sesonki. Juhannuksena markkinat ovat erittäin kiireiset, kuten myös syksyllä kun lomilta paluun aikoihin tapahtuu selvä reipastuminen. Viime vuosien aikana tämä järjestys on sekoittunut täysin. Yritykset säästävät siivouspalveluista ensimmäisenä, jos yritys ei voi hyvin taloudellisesti. Toimeksiantajayritys on aiempien sesonkien sijaan keskittynyt hoitamaan pienempiä töitä enemmän ja tällä tavoin pysytellyt liiketoiminnallisesti kannattavana.

Vuodenaika vaikuttaa palvelujen kysyntään lähinnä logistiikan ja käytännön seikkojen kautta. Talvella on hankala pestä ikkunoita lämpötilan vuoksi ja autot joutuvat kulkemaan vaikeammissa olosuhteissa työmaille. Tämä hidastaa toimintaa, aika ajoin jopa huomattavasti. Merkittävimmät asiakkaat Toimeksiantajayritykselle ovat rakennusosalalla toimiva suuri kotimainen yritys sekä elintarvikealalla toimivat panimoalan yritys sekä maitotuotteita tuottava yritys. Myös kaasualalla toimiva suuri yritys hankkii välillä palveluja yritykseltä. Uutena merkittävänä asiakkaana haastateltava mainitsee varastointialalla toimivan yrityksen, jolla on 17 toimipaikkaa Suomessa, ja jonka kanssa on juuri käynnistetty yhteistyö johon toivotaan tulevaisuudessa kasvua.

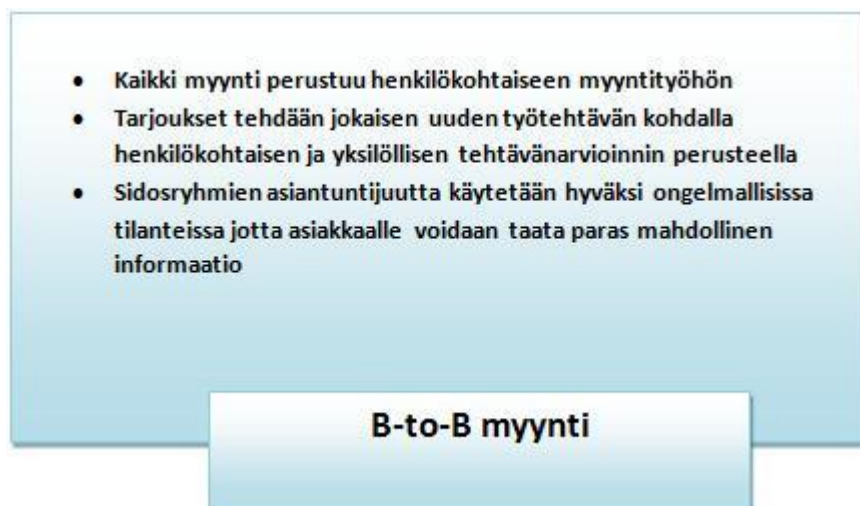
Toimeksiantajayrityksen kannalta ihanneasiakkaita ovat sellaiset yritykset, jotka tekevät tilaukset tarpeeksi aikaisin ja maksavat laskut ajoissa. Nykyään isojen yritysten laskupolitiikka on sellainen, että maksuille tahdotaan pitkä maksuaika, mikä on ongelmallista pienelle yritykselle. Tarpeeksi ajoissa tehty tilaus mahdollistaa myös toimeksiantajayrityksen kannalta sen, että laitteet ja materiaalit ehditään tarkistaa hyvissä ajoin etukäteen ennen kuin lähdetään työmaalle.

Toimeksiantajayritys tekee kaikenlaisia siivousalan töitä, mutta kotisiivouksia pidetään ongelmallisina, eikä niitä sen takia etsitä ja niiden hyväksymistä harkitaan aina tarkoin tapauskohtaisesti. Hinnoittelu on hankalampaa sekä on aina vaikea mennä ihmisten koteihin siivoamaan. Kotisiivousasiakkaat eivät aina myöskään tiedä, mitä pyytää, jolloin töihin on vaikea varautua jolloin asiakkaan oikeusturva voi olla epäreilun epäedullinen palveluntarjoajalle. Tästä syystä yrityksessä on koettu, että on paras jättää kotisiivoukset vähemmälle. Yritysasiakkaat ovat ja tulevat olemaan toimeksiantajayrityksen tulonlähde. Yritys toivoo ja hakee asiakkaita, jotka ovat luotettavia laskujen maksamisessa. Hinnoista tinkiminen ei ole yritykselle ongelma, vaan kankeat maksutavat.

Toimitusjohtaja itse vastaa yrityksen viestinnästä asiakkaille. Viestintä hoidetaan pääasiassa suoraan puhelimitse tai sähköpostilla. Toimitusjohtaja soittaa asiakkaalle, vastaa puheluihin, ottaa vastaan reklamaatiot ja antaa palautteen. Asiakkaiden kontaktihenkilöinä voivat olla esimerkiksi työntekijä, työnjohtaja, myyntipäällikkö, toimitusjohtaja tai vaikka aliurakoitsija. Toimeksiantajayrityksen työntekijät voivat olla työmaalla kuittaamassa työn tehdyksi ja käymässä läpi asiakkaan edustajan kanssa tehtyjä töitä tai tulevia urakoita. Kaikki kuitenkin varmistetaan työnjohdolla sekä asiakkaalla ennen tärkeitä päätöksiä tai työmaiden hyväksymisiä asiakkaan osalta.

Toimeksiantajayritys ei aktiivisesti hae asiakkaita. Asiakkaiden hankintaa kokeiltiin viitisen vuotta sitten, jolloin markkinointiyritykseltä ostettiin palveluna yrityskontakteja. Palveluntarjoaja ei kuitenkaan ollut ymmärtänyt toimeksiantajayrityksen resursseja tai toimintaa, jolloin heille varattiin keskusteluja kansainvälisten jättiyritysten toimitusjohtajien kanssa. Toimeksiantajayritykselle hankittiin siis neuvotteluja täysin epärealistisista tilauksista.

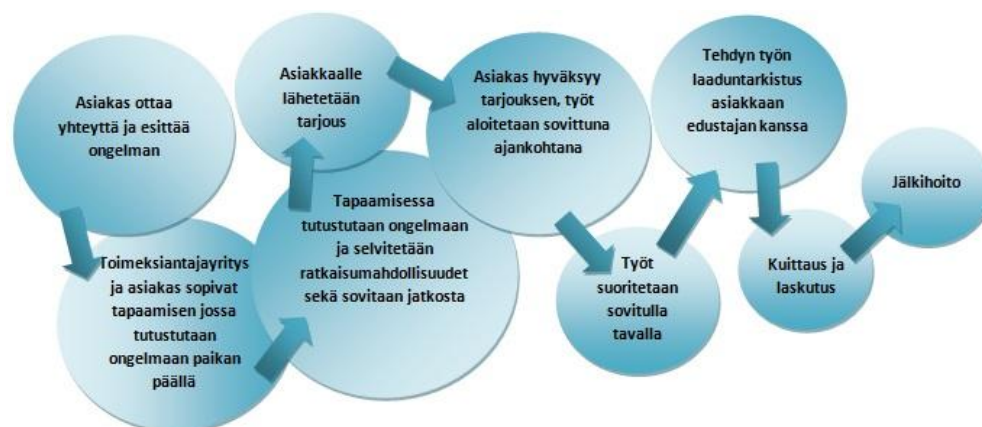




Kuva 18: Teemahaastattelun tulokset: Toimeksiantajayrityksen B-to-B myynti

Tulokset toimeksiantajayrityksen B-to-B myynnistä (kuva 18) selventää yrityksen myyntiprosessia, joka on kuvattu tarkemmin kuvassa 19. Prosessi kulkee siten, että ensin asiakas ottaa yhteyttä joko sähköpostitse tai puhelimella pyytäen tarjouspyyntöä. Ennen kuin puhutaan hinnasta, toimeksiantajayrityksellä pyritään aina sopimaan aika milloin asiakkaan kanssa voidaan käydä tehtävä läpi paikan päällä, aiemmin mainituista hinnoittelun syistä johtuen. Mikäli hinta-arvio joudutaan antamaan välittömästi, on se aina mahdollisimman yläkanttiin. Paikan päällä käydään ongelma läpi; mitä on tarkoitus saada aikaiseksi, mitä voidaan tehdä, onko yrityksellä keinot tehdä se, mitä täytyy ottaa huomioon töitä tehdessä, onko kukaan muu yrittänyt sitä, sekä muita tehtävän suorittamiseksi oleellisia asioita. Tilanteen mukaan paikan päällä voidaan antaa realistisempi hinta-arvio, joka on mahdollisesti alhaisempi kuin mitä etukäteen suuntaa antavasti sovittiin.

Tärkeä osa koko prosessia on saada asiakas ymmärtämään, mitä hyvän tuloksen saamiseksi vaaditaan ja mitä toimeksiantajayritys tulee tekemään. Useilla yrityksillä on käytössään valmiit pohjat, joiden mukaan hinnoitella neliö- ja tuntiperusteisesti mikä tahansa työ. Toimeksiantajayrityksellä on kuitenkin koettu että henkilökohtainen kohtaamien asiakkaiden kanssa ja jokaisen työn yksilöllisyyden huomioiminen on tärkeämpää kuin nopea ja automaattinen hinnoitteluprosessi. Lika ja pinnat ovat joka paikassa erilaisia, vaikka ne paperilla kuulostaisivatkin täysin identtisiltä. Erilaiset olosuhteet ja muut ympäristössä olevat muuttujat, jotka vaikuttavat liian laatuun, voidaan ottaa tällä tavalla parhaiten huomioon ja tuottaa paras mahdollinen tulos asiakkaalle reiluun hintaan. Tämä tapa kuluttaa toki enemmän aikaa ja vaikeaa yrityksessä, mutta asiakkuussuhteen saamiseksi hyvälle mallille tätä on pidetty menetettyjen resurssien arvoisena.



Kuva 19: Toimeksiantajayrityksen myyntiprosessi (Toimitusjohtajan haastattelu 2014)

Sidosryhmiä pyritään käyttämään apuna, kun asiakkaalle kehitetään ratkaisua. Mikäli kohdataan esimerkiksi ”hankalaa likaa”, tai lika on vaikeapääsyisessä paikassa tai kohdassa, jossa pesuaine voi vaurioittaa alla olevaa kalustoa, voidaan soittaa suoraan maahantuojalle tai tavarantoimittajalle jotka osaavat ohjeistaa oikean pesuaineen käytön. Tällä tavalla asiakkaalle voidaan epäselvissäkin tilanteissa tarjota paras mahdollinen ja turvallinen ratkaisu.

Asiakastyytyväisyyden takuuna tehdyn työn jälkeen paikka käydään aina tilaajan kanssa läpi, jolloin selitetään mitä tehtiin, kohdatut ongelmat ja niiden ratkaisut. Jos jokin tehtävä ei osaltaan onnistunut niin hyvin kuin tarkoitus oli, tilaajalle selitetään miksi niin kävi ja mitä asialle tehtiin tai voidaan vielä tehdä. Mikäli on kyse kertaluontoisesta työtehtävästä, tilaajalle soitetaan ja kysytään että miltä tila näyttää ja varmistetaan että tulokseen ollaan tyytyväisiä. Samalla tilaajalle tarjotaan mahdollisuus keskustella uusista tarpeista, mikäli sellaisia on. Tärkeintä on rehellinen ja suora asioiden hoito.

#### 4.2.4 Toimeksiantajayrityksen ja kilpailijoiden netscouting

Moritzin (2005, 194) mukaan netscoutingilla voidaan luoda kuvaa markkinoiden tilasta ja yrityksen ympäristöstä. Netscoutingia voidaan työkaluna käyttää tiedon keräämiseen esimerkiksi markkinoista, ratkaisumalleista sekä vallalla olevista trendeistä. Koska kerättävä tieto voi sisältää monenlaisia tasoja, on netscoutingissa tärkeää asettaa selkeät kysymykset ja mittarit tutkittavaan aiheeseen, jotta kerättävää tietoa voidaan vertailla ja käyttää. Kerätyt tulokset tulee tulkita tutkittavan aiheen mukaan ja otettava huomioon käytettävien lähteiden uskottavuus ja alkuperä. (Moritz 2005, 194).

Netscoutingissa keskityttiin vertailemaan kilpailevien yritysten internet -sivuja toimeksiantajayrityksen sivuihin. Sivujen sisällössä keskityttiin uuden yritysasiakkaan näkökulmasta mielenkiintoisiin asioihin. Näkökulmana oli uusi, ennalta siivouspalveluihin perehtymätön asiakas, joka etsi tietoa erilaisista yrityksille suunnattavista siivouspalveluista pääkaupunkiseudulla.

Vertailtavina asioina olivat tarjottavat palvelut, löytämisen helppous, ulkoasu sekä erilaisen informaation määrä. Löytämisen helppouden arvioinnissa käytettiin hyödyksi tunnettuja isoja hakukoneita Googlea, Bingiä sekä Yahoota. Arvioitavien kohteiden arvot ovat suhteessa arvioinnin alaisina oleviin muihin sivustoihin jotta sivustojen hyviä ja huonoja puolia voidaan verrata keskenään. Luvussa käsiteltävä tieto on peräisin Toimeksiantajayrityksen, Pienen Kotimaisen yrityksen, Suuren Ulkomaisen yhtiön sekä Suuren Kotimaisen yhtiön internet - sivuilta.

Tarjottavat palvelut alalla -sarakeessa (taulukko 3) vertailun kohteena oli yritysten Internet -sivujen sisältö tarjottavien palvelujen osalta. Uuden potentiaalisen asiakkaan kannalta on tärkeä tietää, millaisia palveluja yritys voi tarjota. Yrityksistä toimeksiantajayritys ja Pieni Kotimainen olivat erotelleet palvelunsa erikseen nähtäville. Suurten Yhtiöiden voidaan katsoa tarjoavan isompia palvelukokonaisuuksia ja että niillä on tarvittavat resurssit tuottaa lähes minkälaisia palveluita tahansa tarvittaessa, joten tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia pienten ja isojen yritysten välillä.

Löytämisen helppous hakukoneilla -sarakeessa (taulukko 3) vertailun kohteena oli yritysten Internet-sivujen löytämisen helppous. Haussa käytettiin yleisiä, isoja hakukoneita Googlea, Bingiä sekä Yahoota. Hakusanoina käytettiin ”siivouspalvelut”, ”siivous pääkaupunkiseutu” sekä ”Teollisuussiivous”, jotka ovat toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisia hakusanoja. Tällä tavoin voitiin verrata muiden yritysten internet-sivujen löytymistä hakukoneista Toimeksiantajayrityksen sivuihin. Vertailussa kävi ilmi, että toimeksiantajayrityksen internet-sivut löytyvät varsin heikosti yleisissä hakukoneissa. Hakukoneilla toimeksiantajayritystä on lähes mahdoton löytää, ellei etsi nimenomaan yrityksen nimellä. Pienen Kotimaisen sivut sitä vastoin nousivat suhteellisen helposti esiin jokaisessa hakukoneessa, kuten kävi myös Suuren Ulkomaisen Yhtiön sivuille. Suuren Kotimaisen Yhtiön sivuja oli myös vaikea löytää. Toisaalta voidaan katsoa, että Suuret Yhtiöt omaavat jo tarpeeksi laajan tunnettisuuden, joten niiden ei ole varsinaista pakkoa panostaa vahvasti hakukoneisiin.

Netscouting -tulokset	Toimeksiantajayritys	Pieni Kotimainen yritys	Suuri Ulkomainen yhtiö	Suuri Kotimainen yhtiö
Tarjoittavat palvelut alalla (Kilpailijoilla vain toimeksiantajayrityksen markkinoihin liittyvät palvelut)	Teollisuussivous (elintarvike), Peruspesut, Ikkunan pesut Reach & Wash meneteimillä, myös perinteiset ikkunanpesut, Paine- / julkisivupesut - Kränze- ja Enrle kuumavesipainepesurit, Rakennussivous- ja aputyöt, Harjakoneajot, Yläpölyjenpoisto tuotanto- ja varastotiloista	Loppusivous, Rakennussivous, Rakennuslogistiikkapalvelu t, Saneerausivous, Työmaa-aikainen sivous	Tarjoaa suuria palvelulukkonaisuuksia käytännössä kaikilla Sivousalan osa-alueilla	Tarjoaa suuria palvelulukkonaisuuksia käytännössä kaikilla sivousalan osa-alueilla Hygieniapalvelut on eroteltu tarjoittavien palvelujen mukaan: linjastojen ja tuotantotilojen puhtaanapito, terveydenhoitotilojen puhtaanapito, välinehuolto, kierrätys- ja jätahuoltopalvelut, tuotantokiinteistöjen ulko- ja sisätilojen kiinteistöhuoltopalvelut
Löytämisen helppous hakukoneilla Hakukoneet Google, Bing ja Yahoo. Hakusanat ”Sivouspalvelut, sivous pääkaupunkiseutu, teollisuussivous” 1 = Vaikea löytää 2= Suhteellisen vaikea löytää 3 = Suhteellisen helppo löytää 4 = Helppo löytää	1	3	3	1

Taulukko 3: Netscouting taulukko 1

Tietoa kalustosta -sarakkeessa (taulukko 4) vertailtiin sivustoilta löytyvää informaation määrää. Uuden, asioihin perehtymättömän asiakkaan kannalta voi olla tärkeää että yrityksen työkalustosta on tietoa internet-sivuilla. Arvioitavana ei ollut kaluston määrä, vaan kalustosta saatavilla olevan informaation määrä. Kävi ilmi, että kalustosta oli yleisesti saatavilla varsin vähän informaatiota. Toimeksiantajayrityksen sivuilla oli kuitenkin kohtalaisesti esitelty kalustoa, joilla voidaan tarjota erilaisia erityispalveluja. Muilla vertaissivuilla tietoa ei ollut ollenkaan, tai hyvin niukasti. Toisaalta voidaan jälleen katsoa että molemmilla Suurilla Yhtiöillä kaluston erittely voidaan katsoa täysin turhaksi listaukseksi, sillä voidaan olettaa näillä olevan riittävät resurssit joka tapauksessa.

Informaation määrä -sarakkeessa (taulukko 4) vertailtiin informaation määrää sivustoilla. Uuden asiakkaan kannalta voi olla erittäin tarpeellista tietää, millaisia palveluita yritys tarjoaa, millaiset resurssit yrityksellä on, missä se toimii sekä muuta yleistä tietoa. Arvioitavana oli siis yleisen informaation määrä sivustoilla. Vaikka toimeksiantajayrityksen sivuilla oli kohtalaisesti listattuna perusasiat, oli yleisen informaation määrä varsin vähäinen. Asiakkaan täytyy ottaa yhteys suoraan yritykseen saadakseen lisää tietoa. Pienen Kotimaisen sivuilla yleistä informaatiota oli tarjolla enemmän, mutta Suurten Yhtiöiden sivuilla tietoa oli erittäin runsaasti. Kun toimeksiantajayrityksen ja Pienen Kotimaisen yrityksen sivuilta löytyi korkeintaan muutama kappale tietoa, oli isoimmilla yhtiöillä informaatiota koko sivusto täynnä jopa siinä määrin, että vaatii erityistä tarkkaavaisuutta löytää haluamansa tieto sivuilta.

Sivuston selkeys -sarakkeessa (taulukko 4) vertailun kohteena oli sivuston yleinen selkeys uuden asiakkaan näkökulmasta. Navigaation helppous ja sivuilta löytyvän tiedon jako sekä yhteystietojen näkyvyys ovat tärkeitä, kun asiakas etsii uutta yhteistyökumppania. Esimerkiksi tapauksessa, jossa etsitään useita tarjouspyyntöehdokkaita, on ensisijaisen tärkeää että yrityksen yhteystiedot ovat selkeästi esillä ja asiakkaan on helppo selvittää keneen ja minne tulee ottaa yhteyttä. Toimeksiantajayrityksen sivustot ovat erittäin yksinkertaiset ja keskittyvät tarjoamaan vain keskeisimmät perustiedot, joten sivustoa on erittäin helppo navigoida. Väli-lehdet ovat loogisessa järjestyksessä ja sivut avattaessa yrityksen keskeisin informaatio on välittömästi löydettävissä. Muiden yritysten sivostojen selkeys oli myös hyvä, mutta ne kärsivät hieman tekstin määrästä, joka helposti aiheuttaa oleellisen tiedon hukkumista taustahälyyn. Suuret Yhtiöt myös tarjoavat paljon informaatiota sivuillaan, ja ovat monialaisia yrityksiä, joka luonnollisesti kasvattaa sivuston kokoa vaikeuttaen sivustolla navigointia.

Sivujen ulkoasu -sarakkeessa (taulukko 4) vertailtiin sivujen yleistä ulkoasua. Uudelle asiakkaalle ensimmäinen kosketuspinta yritykseen voi hyvinkin olla internet-sivut. Ensivaikutelma tehdään vain kerran ja sen takia arvioitiin myös yleistä sivustojen ilmettä. Toimeksiantajayri-

tyksen sivut ovat varsin yksinkertaiset, vaikkakin siistit. Kaikki tärkeä tieto löytyy sivustolta helposti. Sivut ovat erittäin asialliset, mutta selvästi suunnattu tiukasti yritysasiakkaille ilman erityisiä hienouksia. Pienen Kotimaisen yrityksen sivustot sen sijaan ovat erittäin lämpimät ja lähestyttävät, joka sopii heidän kotisiivouspalveluidensa luonteeseen. Pienen Kotimaisen yrityksen sivustot ovat yksinkertaiset, modernit ja luovat helposti lähestyttävän kuvan. Molempien Suurten Yhtiöiden sivustot ovat perustoimivat ja tarjoavat paljon informaatiota yrityksestä, joka luo hyvän kuvan tarjottavista palveluista. Suurten Yhtiöiden sivustot ovat myös modernit ja siistit, mutta kärsivät suuresta määrästä informaatiota, jotka luovat hieman vaikeaselkoisen ilmeen sivustoille.

Netscouting -tulokset	Toimelksiantajayritys	Pieni Kotimainen yritys	Suuri Ulkomainen yhtiö	Suuri Kotimainen yhtiö
Tietoa kalustosta 1=Huonosti 2=Kohtalaisesti 3=Hyvin	2	1	1	1
Informaation määrä 1=Niukasti 2=Kohtalaisesti 3=Paljon	1	2	3	3
Sivuston selkeys 1=Huonos 2=Kohtalainen 3=Hyvä 4=Erinomainen	4	3	2	3
Sivujen ulkoasu 1= Huono 2= Kohtalainen 3= Hyvä	2	3	2	2

Taulukko 4: Netscouting taulukko 2

Huomioitavaa Internet - sivujen vertailussa on se, että Suuret Yhtiöt omaavat tarpeeksi suuret resurssit tuottaa missä tahansa Suomessa tarpeelliset siivouspalvelut, jonka johdosta laitteiston ja välineiden erikseen luetteleminen on turhaa. Molempien yritysten hyvän tunnettuuden vuoksi niiden ei myöskään tarvitse panostaa paljon Internetin hakukoneisiin. Tästä syystä Internet-sivujen löytämisen helppous sekä Tietoa kalustosta - osiot ovat vertailtavissa vain toimeksiantajayrityksen ja Pienen Kotimaisen yrityksen välillä.

#### 4.2.5 Keskeisten kilpailijoiden markkinointikeinojen benchmarking

Tuulaniemen (2011, 138 - 139) mukaan benchmarkingia käytetään toisilta oppimiseen sekä oman toiminnan kehittämiseen toisten toimintamalleja tutkimalla. Benchmarkingissa hahmotetaan markkinatilannetta ja sen toimijoiden markkinointitoimenpiteitä joista pyritään erottamaan itselle parhaimmat ideat käytännön soveltamista varten. Benchmarkkaus käytännössä tarkoittaa toisten toimijoiden vertailua, tarkastelua, arviointia ja havainnointia. (Tuulaniemi 2011, 138 - 139).

Benchmarkingia käytettiin täydentämään netscoutingissa kerättyä tietoa. Benchmarkingissa keskityttiin keskeisten kilpailijoiden markkinointitoimenpiteisiin. Tietoa kerättiin internetsivuilta sekä yleisten havaintojen perusteella. Kerättyä tietoa Benchmarkingista ja Netscoutingista hyödynnettiin SWOT analyysiä tehtäessä. Tulokset benchmarkingista esiteltiinä taulukossa 1. Benchmarkingin tulokset on koottu toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan haastattelusta, netscoutingin aikaisista havainnoista eri yritysten internet -sivuista sekä opinnäytetyön kirjoittajan tekemistä omista havainnoista noin 10 vuoden ajalta siivousalalla.



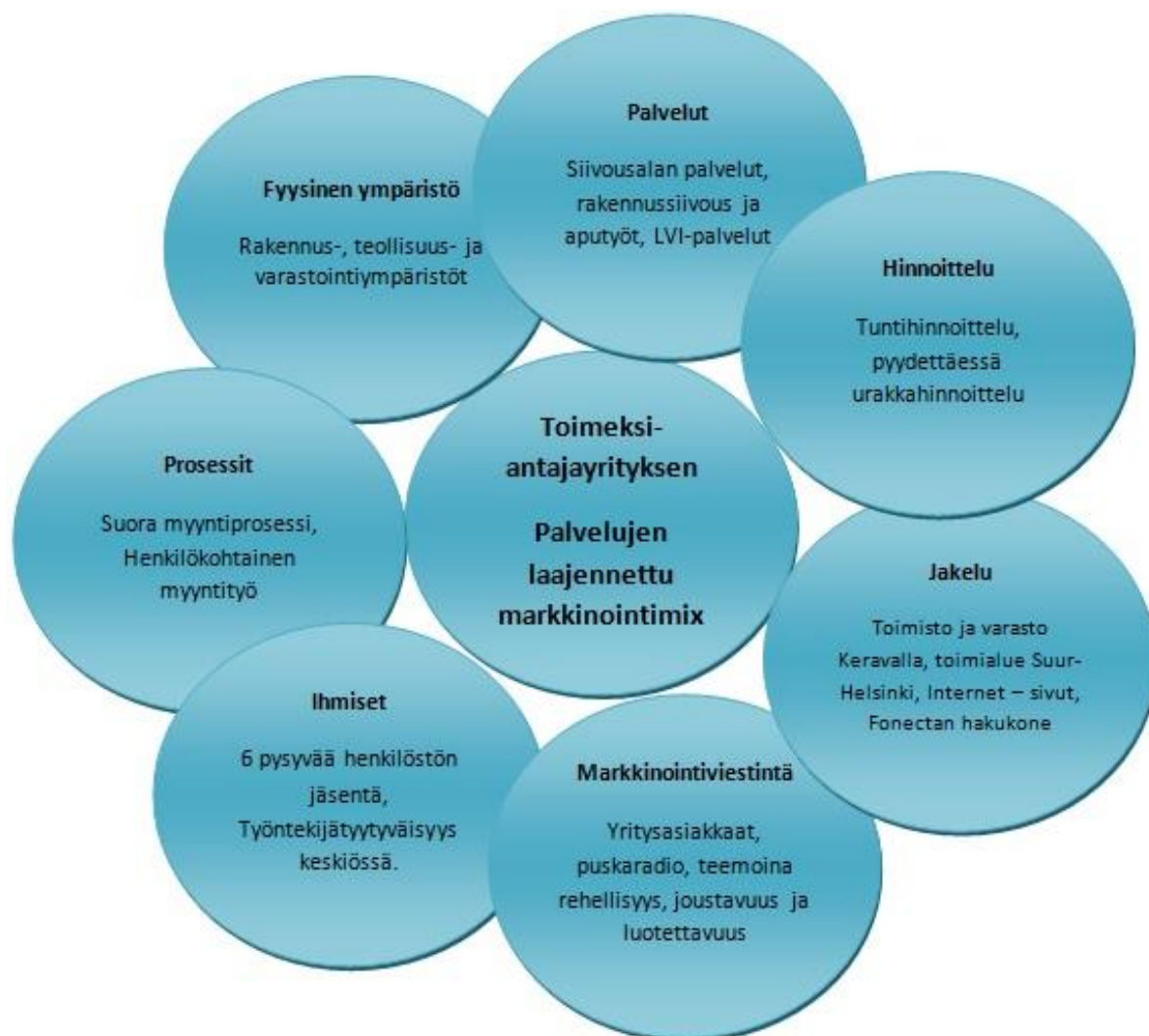
Benchmarking
<p><b>Pieni Kotimainen yritys</b></p> <p>Pieni Kotimainen yritys markkinoi itseään Internet-sivuillaan sekä autoihin teipatuilla mainoksilla. Markkinointi on pienimuotoista ja suurelta osin samankaltaista toimeksiantajayrityksen kanssa. Tilauksia tehdään hyvin pitkälti niin sanotun ”puskaradion” välityksellä.</p>
<p><b>Suuri Ulkomainen yhtiö</b></p> <p>Suuri ja tunnettu monialakonserni, jolla on jo valmiiksi paljon tunnettuutta. Yhtiö on suuri työllistäjä Suomessa. Mainostaa itseään alan julkaisuissa sekä yrityksen ajoneuvoissa. Yhtiö on mukana erilaisissa yhteistyötoiminnoissa ja sponsoroi esimerkiksi urheilujoukkueita. Esimerkkinä tästä Vantaalla sijaitsee yrityksen mukaan nimetty stadion. Tällainen toiminta tuo yritystä hyvin esiin erilaisissa yhteyksissä. Tunnettu kansainvälinen yritys saa paljon etua jo resurssiensa puolesta, jotka ovat tunnetusti yhden maan kattavimmista. Tämä luo automaattisesti vetovoimaa yritykseen.</p>
<p><b>Suuri Kotimainen yhtiö</b></p> <p>Suuri Kotimainen yhtiö on tunnettu monialainen yrityskonserni Suomessa ja erittäin hyvin tunnettu työllistäjä. Se on tuttu näky katukuvassa kalustoineen. Yhtiö osallistuu erilaisiin yhteistyötoimintoihin ja sponsoroi joukkueita. Yritys on myös tuttu näky monen eri alan julkaisuissa, joka luo valovoimaa yritykseen.</p>

Kuva 20: Kilpailijoiden markkinointitoimenpiteiden benchmarking-tulokset

Benchmarking (kuva 20) tarjoaa yleisen katsauksen toimeksiantajayrityksen ympäristössä tapahtuvaan markkinointitoimintaan. Kuvassa mainittuina vain markkinointitoimia, jotka ovat selkeästi havaittavissa. Benchmarkingissa ei ole eriteltyinä esimerkiksi toimia, joita yritykset toteuttavat omille asiakkailleen ja joita on vaikea havainnoida organisaation ulkopuolelta.

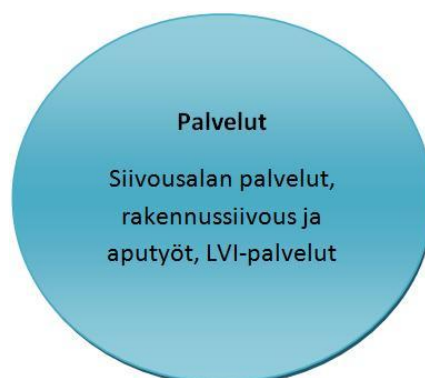
#### 4.2.6 Toimeksiantajayrityksen palvelujen laajennettu markkinointimix

Yrityksen toiminnan ymmärtämiseksi kokonaisuudessaan kerätyn aineiston avulla luotiin yrityksestä laaja sisäinen analyysi. Yritys myy palveluja, joten käyttöön otettiin palvelujen laajennettu markkinointi mix. Analyysi kertoo yksityiskohtaisesti yrityksen toiminnasta sekä sen tuotteista ja palveluista. Analyysin tulosta (Kuva 21) hyödynnettiin laajasti myöhemmissä vaiheissa. Toimeksiantajayrityksen palvelujen laajennettu markkinointimix perustui yrityksen toimitusjohtajan teemahaastatteluun.



Kuva 21: Toimeksiantajayrityksen palvelujen laajennettu markkinointimix

Toimeksiantajayrityksen palvelujen laajennettu markkinointimix (kuva 21) kuvaa yrityksen liiketoiminnan sisäistä tilannetta seitsemässä eri ulottuvuudessa. Jokainen pallo edustaa yrityksen markkinointitoiminnan eri osa-aluetta. Edustettuina ovat palvelut, hinnoittelu, jakelu, markkinointiviestintä, ihmiset, prosessit sekä fyysinen ympäristö.



Kuva 22: Toimeksiantajayrityksen tarjoamat palvelut (Palvelujen laajennettu markkinointimix)

Yritys tarjoaa siivous- rakennus- ja LVI -alan palveluja (kuva 22). Päätoimialana ovat erilaiset siivouspalvelut, joissa pääpainona ovat siivoukset erilaisissa teollisuus- elintarvike- ja varastointiympäristöissä. Rakennusallalla yritys tarjoaa siivouspalvelujen lisäksi raivaus- ja aputyöpalveluja. LVI-palvelut ovat pieni, mutta liiketoiminnallisen kehityksen alaisena oleva osa-alue, jossa yritys tarjoaa pienimuotoisia putkityöpalveluja.

Siivousalalla yritys tarjoaa käytännössä lähes kaikkia palveluita, joita alalla kysytään, pois lukien kotisiivoukset. Mainitsemisen arvoisia palveluja ovat teollisuuspesut, teollisuuspesut elintarvikeympäristöissä, pesu- ja imurointi palvelut, julkisivupesut, painepesut, kuuma-painepesut, ikkunanpesut, yläpölyjen poistot tuotanto- ja varastointitiloista, rakennussiivoukset, kalustopesut sekä harjakoneajot. Käytännössä yrityksellä on kaluston ja osaamisen puolesta mahdollisuudet tuottaa siivousalalle lähes minkälaisia palveluja tahansa.

Yritys luottaa henkilökohtaiseen kontaktiin ja suoraan asiantuntijatukeen pyrkiessään tuottamaan asiakkaille parhaan mahdollisen palvelun. Palvelun periaatteena on se, että asiakas saa tietää suoraan yrityksen edustajalta, että mitä täytyy tehdä ja miksi, sekä miten se tehdään. Laadukas tulos syntyy asiantuntevan henkilöstön työpanoksesta. Yritys pyrkii pitämään asiakastytytyväisyyden korkealla henkilökohtaisen kontaktin, sekä rehellisen ja suoran viestinnän avulla.

Yritys pystyy tarjoamaan henkilökohtaisen asiakaskontaktin sekä tilaukset yksilöllisesti käsittelevän palvelun. Tilauksiin pyritään reagoimaan mahdollisimman joustavasti, mikä tuo edun erityisesti isoimpiin kilpailijaorganisaatioihin nähden. Työnlaatu pidetään korkealla työnjohdon osallistuessa työntekoon. Työntekijöiden hyvinvoinnista pyritään pitämään huolta, mikä heijastuu korkean työmotivaation kautta työsuoritukseen.



Kuva 23: Toimeksiantajayrityksen hinnoittelu (Palvelujen laajennettu markkinointimix)

Toimeksiantajayritys pyrkii hinnoittelemaan palvelunsa tuntityönä (kuva 23). Tuntihinnoittelun hyvinä puolina on sen reiluus sekä urakoitsijalle että tilaajalle. Tuntiperusteisessa hinnoit-

telussa tilaaja ei joudu maksamaan kuin tehdystä työstä. Urakkahintoja sovitaan asiakkaan tahdon mukaan, mutta niissä joudutaan ottamaan huomioon mahdollinen työrupeaman viivästyminen vaikean liian tai muun sen kaltaisen muuttujan vuoksi.

Toimeksiantajayritys ei ole lähtenyt suurien siivousalan yritysten mukana määrittelemään palvelujaan erilaisten listahintojen, kuten neliöhinnan mukaan. Neliöhinta ei ota huomioon työaikaa pidentäviä seikkoja, kuten liian laatua tai eri kuntoisia pintoja, jolloin hinta täytyy aina nostaa korkeammalle eikä asiakas saa välttämättä rahoilleen vastinetta kun urakka pyritään saamaan väkisin valmiiksi. Tuntiperusteisen hinnoittelun ja työtehtävien yksilöllisten tarpeiden selvittämisen johdosta asiakkaalle voidaan varmistaa juuri oikeanlainen ja luotettava palvelu hintaan, joka on noin keskitasoa markkinoilla.



Kuva 24: Toimeksiantajayrityksen jakelu (Palvelujen laajennettu markkinointimix)

Toimeksiantajayrityksen jakelu (kuva 24) tapahtuu Suur-Helsingin alueella, Internetissä sekä alan lehdissä. Toimisto ja varasto sijaitsevat Keravalla. Yritys toimii pääasiassa Suur-Helsingin alueella, mutta palveluita voidaan tuottaa myös laajemmin Etelä-Suomen alueella. Yrityksen löytää Internetistä Fonectan hakukoneesta, Kauppalehden mainoksista sekä omilta internet - sivuiltaan.



Kuva 25: Toimeksiantajayrityksen markkinointiviestintä (Palvelujen laajennettu markkinointimix)

Yrityksen markkinointiviestintä (kuva 25) on kohdistettu yritysasiakkaille. Toimeksiantajayrityksen Internet-sivuilla potentiaaliselle asiakkaalle esitellään kaikki oleelliset palvelut ja resurssit, joita yrityksellä on tarjota. Fonectan hakupalvelu nostaa yrityksen esiin monella siivouspalveluihin liittyvällä hakusanalla. Vuoden 2014 alusta yrityksellä on ollut mainos Kauppa-lehti-nimisessä lehdessä. Markkinointiviestintä on välillisten kanavien kautta hyvin yksinkertaistettua. Välineet ja palvelut listataan Internet-sivuilla varsin suppeasti ja hyvin asiallisesti. Sivujen ulkoasu on siisti, ja yrityksen perustamisen vuosiluku 1991 on selkeästi esillä viitaten pitkään kokemukseen alalta.

Yritys pyrkii luomaan luotettavan, rehellisen ja joustavan mielikuvan asiakkaalle. Yrityksen tarjoamien palvelujen luonteen vuoksi suuri osa markkinointiviestinnästä tapahtuu myös suullisesti suoraan asiakkaalle palvelun toimituksen yhteydessä. Koska työntekijät tuottavat palvelun ja määrittelevät tehdyn tuloksen laadun, voidaan henkilöstöäkin pitää markkinointikanavana. Yritys pyrkii käytännön toimillaan ja asiantuntemuksellaan luomaan erittäin luotettavan ja rehellisen yrityksen mielikuvan. Rehellisyys ja luotettavuus sekä joustavuus eivät rajoitu vain pelkästään palvelun tuottamisessa tapahtuvaan toimintaan, vaan ulottuvat myös reiluun ja kohtuulliseen hinnoitteluun sekä tarvittaessa asiantuntija-apuun. Tällä tavalla suoraan hyvällä palvelulla pyritään pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen ja hoitamiseen. Suurten organisaatioiden alihankkijoilta toivotaan, ja joskus jopa vaaditaan, suurta joustavuutta, jota toimeksiantajayritys pystyy tarjoamaan.

Yritys osallistuu ajoittain erilaisiin urheilujoukkueiden sponsorointeihin. Tällä tavalla yritys saa näkyvyyttä erilaisissa ympäristöissä. Toiminta ei ole järjestelmällistä, vaan enimmäkseen sponsorointeihin ryhdytään, kun mahdollisuus sattuu kohdalle.



Kuva 26: Toimeksiantajayrityksen ihmiset (Palvelujen laajennettu markkinointimix)

Toimeksiantajayrityksen ihmiset (kuva 26) kuvaa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa. Yritys perustettiin 1990 - luvun alussa. Omistaja toimi yrityksen toimitusjohtajana yrityksen perustamisesta lähtien, kunnes vuosien 2012 - 2013 aikana yrityksessä tapahtuneen sukupolvenvaihdon jälkeen yrityksen omistus ja toimitusjohtajan tehtävät siirtyivät seuraavalle sukupolvelle.

Yrityksessä on nykyisellään yhteensä kuusi työntekijää (kuva 26), joista yksi on toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan vastuulla on toimistotyöt, sekä toiminnan organisointi. Muista työntekijöistä on pari kokeneempaa työntekijää, jotka voivat käytännössä tarvittaessa toimittaa väliaikaisen työnjohtajan virkaa työmailla. Työntekijöinä on perinteisesti ollut paljon opiskelijoita.

Uudet työntekijät oppivat tehtävänsä vanhempien työntekijöiden opastuksella. Työntekijät oppivat työtavat ja laitteiden käytön alusta alkaen oikeissa työtehtävissä, joten teoreettista koulutusta ei järjestetä. Yrityksellä on sertifikaatti, joka oikeuttaa työntekijät nostinlaitteiden käyttöön. Trukinajokortti on suurimmalla osalla yrityksen työntekijöistä ja se on suoritettu kaikkein vaativimmalla trukilla, eli työntömastotrukilla. Tämä oikeuttaa ajamaan minkälaista trukkia tahansa.

Yrityksen työntekijät pukeutuvat työtehtävän mukaisesti joko suojahaalareihin, joita on tarjolla vanhoja sinisiä tai uudempia mustia tai talvi- tai kesäversioihin keltaisista huomiovärisestä olevista työasusta. Yrityksellä on myös paljon erilaisia t-paitoja tarjolla. Kaikki vaatteet on merkitty yrityksen nimellä näkyvästi.

Yrityksessä on perinteisesti pidetty henkilökunnan hyvinvointia ja hyvää ryhmähenkeä menestyksen avaimena ja hyvänä kilpailukeinona markkinoilla (kuva 26). Pieni organisaatio mahdollistaa työnjohtajan henkilökohtaisen kohtaamisen tarvittaessa. Työnjohto pyrkii kiittämään ja kannustamaan työntekijöitä aina työpäivän päätteessä suullisesti. Mahdollisuuksien mukaan yritys myös järjestää virkistyspäiviä vähintään kerran vuodessa.



Kuva 27: toimeksiantajayrityksen prosessit (Palvelujen laajennettu markkinointimix)

Yrityksen prosessit (kuva 27) pysyvät pääosin samana palvelusta ja asiakkaasta riippumatta. Suurin ero eri myyntiprosessien välillä on tapa, jolla asiakas löytää yrityksen. Asiakas yleensä joko kuulee yrityksestä jonkin sidosryhmän tai ystävän kautta tai löytää yrityksen hakukoneen kautta etsiessään siivousalan palveluja.

toimeksiantajayrityksen myynti- ja palveluprosessi on yleensä hyvin samankaltainen eri asiakkaiden välillä (kuva 19). Toimitusjohtaja ottaa vastaan puhelun tai sähköpostiviestin, jossa kuvataan ongelma ja toivottu palvelu, sekä tarjouspyyntö näistä palveluista. Ennen tarjousten lähettämistä pyritään järjestämään käynti, mikäli kyseessä on uusi työtehtävä. Toimitusjohtaja käy tarkastamassa tilan ja tehtävät tilaajan kanssa. Käynti on erittäin tärkeä vaihe. Käynnillä selvitetään tilattava työtehtävä, tilat, erityisesti huomioitavat asiat, aikataulu sekä mahdollisesti selitetään asiakkaalle mitä työ vaatii ja miten se tullaan suorittamaan. Käynnin jälkeen lähetetään tarjous. Mikäli tarjous hyväksytään, toimitusjohtaja organisoii työntekijöistä työmaalle tarpeellisen määrän henkilöstöä. Työtehtävän luonteesta riippuen työmaalle on tarpeellista viedä eri määrä kalustoa ja työtarvikkeita. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että työmaalle saadaan kuljetettua oikeat välineet yrityksen pakettiautolla. Työt aloitetaan ajallaan.

Työn kesto ajallisesti voi olla kahdesta tunnista useaan kuukauteen. Usein ison työmaan, kuten rakennustyömaan tai loppusiivouksen, mukana tulee myös lisätöitä projektin edetessä. Näihin vastataan tilanteen mukaan mahdollisimman hyvin ja joustavasti. Työtehtävän päätyttyä tilaajan kanssa käydään tehty työ läpi ja korjataan mahdolliset virheet tai ongelmat. Isoimmilla työmailla tarkastuksia tehdään päivittäin joko toimitusjohtajan, tai työmaalla väliaikaisena työnjohtajana toimivan työntekijän sekä tilaajan kanssa. Kun työ on hyväksytty, siitä tehdään tilaajalle kuittaus, jonka jälkeen yritys kuljettaa pakettiautolla välineet sekä tarvittaessa työntekijänsä pois. Lasku lähetetään jälkikäteen sovitulla aikataululla. Myöhemmin tilaajalle soitetaan ja varmistetaan että työhön ollaan tyytyväisiä. Samalla tarjotaan tilaisuus puhua uusista tilauksista, mikäli sellaisille on tarvetta. Isoimmille asiakkaille yrityksellä on voimassa pitkäaikaiset sopimukset, joiden mukaan työstä veloitetaan. Tällä tavalla usein toistuviin työtehtäviin ei tarvita erillisiä tarjouksia.



Kuva 28: Toimeksiantajayrityksen fyysinen ympäristö (Palvelujen laajennettu markkinointimix)

Yritys toimii rakennus-, teollisuus- ja varastointiympäristöissä, sekä toimii alalla jolla vaaditaan kattavia suojavarusteita (kuva 28). Yrityksen työntekijät pukeutuvat yrityksen nimellä



merkittyihin huomiokeltaisiin työhousuihin, takkiin sekä mustaan lippalakkiin. Pesuissa yrityksen työntekijät pukeutuvat suojahaalareihin. Suojahaalarit on merkitty yrityksen nimellä ja niitä on tarjolla kahta erilaista mallia; uudemmat ja siistimmät mustat suojahaalarit, sekä vanhemmat kuluneemmat siniset suojahaalarit. Kumpikin malli on täysin käyttökelpoinen, mutta ulkoisen siisteyden takia yrityksessä suositaan uusia mustia suojahaalareita silloin, kun työmaa on näkyvällä paikalla, tai kun on kyseessä uusi asiakas.

Yrityksen työntekijöitä kannustetaan ja opastetaan käyttämään asiaankuuluvia suojavarusteita aina työtehtävää suoritettaessa. Tiukkojen turvallisuusmääräyksien johdosta suojavarusteet ovat paitsi pakolliset, niiden käyttö on myös hyvä tapa välittää ammattitaitoista kuvaa eteenpäin.

Yrityksen välineistö ja materiaali on mahdollisuuksien mukaan merkitty yrityksen nimellä ja logolla. Välineistöä kuljettava pakettiauto on kuitenkin merkitsemätön. Pakettiautoa pidetään käyttöautona esimerkiksi tunnelityömailla, jolloin sen siistinä pito on käytännössä mahdollista. Likaista pakettiautoa, joka mainostaa siivousyritystä, ei pidetä hyvänä mainoksena joten se on päätetty jättää merkitsemättä. Välineistö, jota käytetään usein, on kovan kuluksen vuoksi ulkoisesti hieman nuhjuista, mutta ne pidetään aina kunnossa ja toimintavalmiina. Niiden päivittäisestä käyttökunnosta vastaavat niitä käyttävät työntekijät, jotka on ohjeistettu oikeaoppiseen välineiden käyttöön. Isommat huollot ovat toimitusjohtajan vastuulla. Välineet pidetään jatkuvassa käyttövalmiudessa, jotta pikaisiin tilauksiin voidaan reagoida välittömästi.

#### 4.2.7 Toimeksiantajayrityksen ja keskeisten kilpailijoiden SWOT -analyysit

SWOT analyysillä voidaan pienellä vaivalla kartoittaa yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä yritykseen ulkopuolelta kohdistuvat uhat ja mahdollisuudet. Luomalla SWOT-analyysin toimeksiantajayrityksestä sekä kilpailijoista voidaan luoda perusta oman markkinointistrategian toteuttamiselle vastaamaan kilpailijoiden toimintaan. SWOT -analyysissä selvitetään ensin yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. Näitä peilataan kilpailijoihin, joista muodostetaan kuva yrityksen kilpa-asemasta markkinoilla. Seuraavaksi selvitetään yritykseen kohdistuvat uhat ja mahdollisuudet. Näitä peilataan yrityksen sisäisiin resursseihin ja mahdollisuuksiin selviytyä uhista ja tarttua mahdollisuuksiin. (Mindtools 2013). SWOT analyysi soveltuu myös yrityksen liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tarkoituksena on tehdä tilanearvio tietystä yrityksestä, jonka perusteella voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä. Analyysi voidaan tehdä vuosittain, tai niin usein kuin tarpeellista. (Viitala & Jylhä 2013, 49 - 50).

SWOT analyysiä, eli nelikenttäanalyysiä, käytettiin analysoimaan yritykseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä joiden perusteella voidaan kehittää uusia markkinointitoimenpiteitä.



Teemahaastatteluun, benchmarkingiin ja netscoutingiin perustuvat nelikenttäänalyysit tuotettiin kohdeyrityksestä sekä oikeista markkinoilla toimivia kilpailijoita edustavista Pienestä Kotimaisesta, Suuresta Kotimaisesta yhtiöstä ja Suuresta Ulkomaisesta yhtiöstä. Nämä analyysit auttoivat myöhemmissä vaiheissa kehittämään uusia ideoita ja ratkaisuja yrityksen markkinoinnin avuksi.

SWOT-analyysi	Toimeksiantajayritys
<b>Vahvuudet</b> Joustava ja nopea reagointikyky, motivoitunut henkilökunta ja laaja palvelutarjonta	<b>Heikkoudet</b> Pieni yritys, rajalliset resurssit, altis talouden heilahteluille
<b>Mahdollisuudet</b> Yhteistyö toisten alojen yritysten kanssa, hiljalleen pirstyvä taloustilanne	<b>Uhat</b> Isojen toimijoiden dominoimat markkinat, huono talouden tilanne heijastuu negatiivisesti yrityksen palvelujen kysyntään

Kuva 29: Toimeksiantajayrityksen SWOT -analyysi

Toimeksiantajayrityksen (kuva 29) vahvuutena voidaan pitää yrityksen organisaatiomallin kevytrakenteisuutta, joka mahdollistaa joustavuuden ja nopean reagointikyvyn. Yritys pyrkii pitämään henkilökunnan motivaatiotasoa mahdollisimman korkealla, joka tuo etua yrityksen kilpailijoihin nähden. Yrityksestä löytyy ammattitaitoa ja välineistöä tarjota lähes kaikenlaisia siivouspalveluja, joille markkinoilla on kysyntää. Heikkoutena yrityksellä on pienenä yrityksenä erittäin rajalliset resurssit tuottaa näitä palveluja mikä tarkoittaa sitä että esimerkiksi saman päivän aikana voidaan tuottaa vain muutamaa palvelua. Yritys on myös alttiina yleisen talouden heilahteluille, sillä asiakasyritykset säästävät taloudellisten ongelmien aikana ensimmäiseksi siivouspalveluista. Mahdollisuuksina toimeksiantajayrityksellä on tehdä yhteistyötä muiden sidosryhmien yritysten kanssa. Suomen talouden hiljalleen kasvaessa voi myös syntyä lisää kysyntää siivouspalveluille. Uhkina yritykselle voidaan pitää isojen toimijoiden vahvaa asemaa markkinoilla sekä yhteiskunnallisia taloudellisia vaikeuksia.

SWOT-analyysi	Pieni Kotimainen yritys
<b>Vahvuudet</b> Joustava, yksittäisessä kotisiivouspalvelusegmentissään hyvät resurssit kilpailijoihin nähden	<b>Heikkoudet</b> Pieni yritys, rajalliset resurssit, altis talouden heilahteluille
<b>Mahdollisuudet</b> Yhteistyö muiden alan yritysten kanssa, hiljalleen pirstyvä taloustilanne vaikuttaa positiivisesti yrityksen palvelujen kysyntään	<b>Uhat</b> Isojen toimijoiden dominoimat markkinat, huono talouden tilanne heijastuu negatiivisesti yrityksen palvelujen kysyntään

Kuva 30: Pienen Kotimaisen yrityksen SWOT -analyysi

Pienen Kotimaisen yrityksen (kuva 30) vahvuuksina voidaan pitää joustavuutta sekä yrityksen toimintaa kotisiivousmarkkinoilla, joihin monet kilpailijoista eivät ole ryhtyneet. Heikkouksina ovat yrityksen suhteellinen pienuus, rajalliset resurssit sekä näistä johtuva alttius talouden heilahteluille. Mahdollisuuksina yrityksellä on yhteistyö muiden alojen yritysten kanssa sekä yleisen talouden pirstymisen tuoma kysyntä. Uhkina yritykselle ovat isojen toimijoiden dominointi markkinoinnilla sekä yleinen heikko taloustilanne yhteiskunnassa

SWOT-analyysi	Suuri Ulkomainen yhtiö
<b>Vahvuudet</b> Osa suurta kansainvälistä konsernia, suuret resurssit kilpailijoihin verrattuna, laaja tukiverkko, laajalti tunnettu, isot sopimukset suurten asiakkaiden kanssa Suomessa ja ulkomailla	<b>Heikkoudet</b> Suuri ja pieniin toimijoihin verrattuna hidas reagointikyky, kuva työnantajana kyseenalainen, työntekijöiden heikko motivaatio ja vaihteleva ammattitaito, suuren organisaation mukanaan tuomat haasteet kuten viestintä
<b>Mahdollisuudet</b> Levittäytyminen uusille markkinoille, pirstyvä maailmantalouden tilanne	<b>Uhat</b> Maailmantalouden heikkeneminen, yrityksen työnantajakuva, työvoiman kallistuminen

Kuva 31: Suuren Ulkomaisen yhtiön SWOT -analyysi

Suuren Ulkomaisen yhtiön (kuva 31) vahvuuksina voidaan pitää sitä että se on osa suurta kansainvälistä konsernia jolla on suuret resurssit verrattuna suurimpaan osaan kilpailijoita. Taus-takonserni tarjoaa laajan tukiverkon. Yritys on laajalti tunnettu ja sillä on isot sopimukset suurten asiakasyritysten kanssa. Heikkouksina on suuri organisaatio, joka saattaa johtaa hitaaseen ja kankeaan reagointiin. Yrityksen kuva työnantajana ei ole paras mahdollinen, mikä vaikeuttaa pätevän ja motivoituneen henkilökunnan rekrytointia. Mahdollisuuksina voidaan pitää yrityksen kykyä levittäytyä uusille markkinoille sekä mahdollinen maailmanlaajuisen

taloustilanteen piristyminen. Uhkina ovat maailmantalouden heikkeneminen, heikko kuva työnantajana sekä yleinen työvoiman kallistuminen joka laskee yrityksen kannattavuutta.

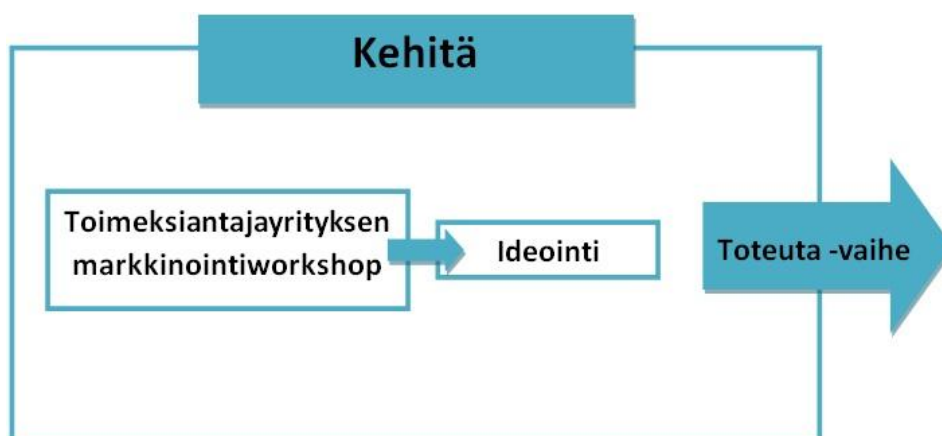
SWOT-analyysi	Suuri Kotimainen yhtiö
<b>Vahvuudet</b> Erittäin tunnettu kotimainen toimija, isot resurssit, isoja sopimuksia tärkeiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa	<b>Heikkoudet</b> Pieniin toimijoihin verrattuna kankea reagointikyky
<b>Mahdollisuudet</b> Piristynvä taloustilanne, levittäytyminen uusille aloille	<b>Uhat</b> Heikentyvä taloustilanne, työvoiman kallistuminen

Kuva 32: Suuren Kotimaisen yhtiön SWOT -analyysi

Suuren Kotimaisen yhtiön (kuva 32) vahvuuksina voidaan pitää sitä, että se on erittäin tunnettu kotimainen toimija jolla on isot resurssit sekä suuret sopimukset tärkeiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa. Heikkoutena on organisaation suuri koko, joka voi aiheuttaa hitautta ja kankeutta reagointikykyyn. Mahdollisuuksina yrityksellä on hiljalleen piristynvä yleinen taloustilanne, joka lisää kysyntää alalla. Yhtiöllä on myös resursseja laajentua uusille aloille. Uhkina voidaan pitää yleisen taloustilanteen heikkenemistä, joka laskee kysyntää, sekä työvoiman kallistumista, joka laskee kannattavuutta.

#### 4.3 Kehitä - Markkinointimenetelmien valinta ja kehittäminen

Ymmärrä - vaiheessa kerättyihin tietoihin perustuen kehitä - vaiheessa (kuva 33, 34) tuotettiin uusia ideoita sekä päätettiin, mitä korostaa, parantaa ja hylätä yrityksen markkinoinnissa. Kehitä - vaihe päätettiin suorittaa kattavalla markkinointiworkshopilla. Workshopin tulosten pohjalta markkinointisuunnitelmaan kehitettiin markkinointitoimenpiteitä.



Kuva 33: Kehitä -vaihe

Brainstormingiin, eli aivoriihen eri sovelluksiin perustuvalla workshopilla pyrittiin löytämään yritykselle uusia markkinointi-ideoita. Työryhmäksi koottiin yrityksen toimitusjohtaja ja viisi Laurea-ammattikorkeakoulussa palvelualaa, tietojenkäsittelyä sekä liiketaloutta opiskelevaa henkilöä. Ryhmän kuusi osanottajaa ideoivat toimeksiantajayritykselle markkinointikeinoja. Osanottajilla oli taustaa markkinoinnista joko opinnoissaan tai töissään. Eri koulutusohjelmien opiskelijoiden osallistumisella workshopiin saatiin luotua monimuotoisuutta, eivätkä ideoidut ratkaisut olleet rajoittuneita vain yrityksessä jo työskentelevien henkilöiden näkökulmiin. Aivoriihessä oli tärkeää löytää myös täysin hulluja ja toteuttamiskelvottomia ideoita, sillä niiden kautta voitiin löytää innovatiivisia ja yritykselle sopivia ratkaisumalleja. Pelkkä yrityksen johdon sisällyttäminen aivoriiehen olisi voinut luoda liian realistisen ja rajoituneen ilmapiirin, jonka johdosta uusien ideoiden alkiot olisivat kuolleet jo ennen kuin niitä voitiin kehittää ja tuoda toteutettavaan muotoon.



Kuva 34: Kehitä -vaiheen menetelmät

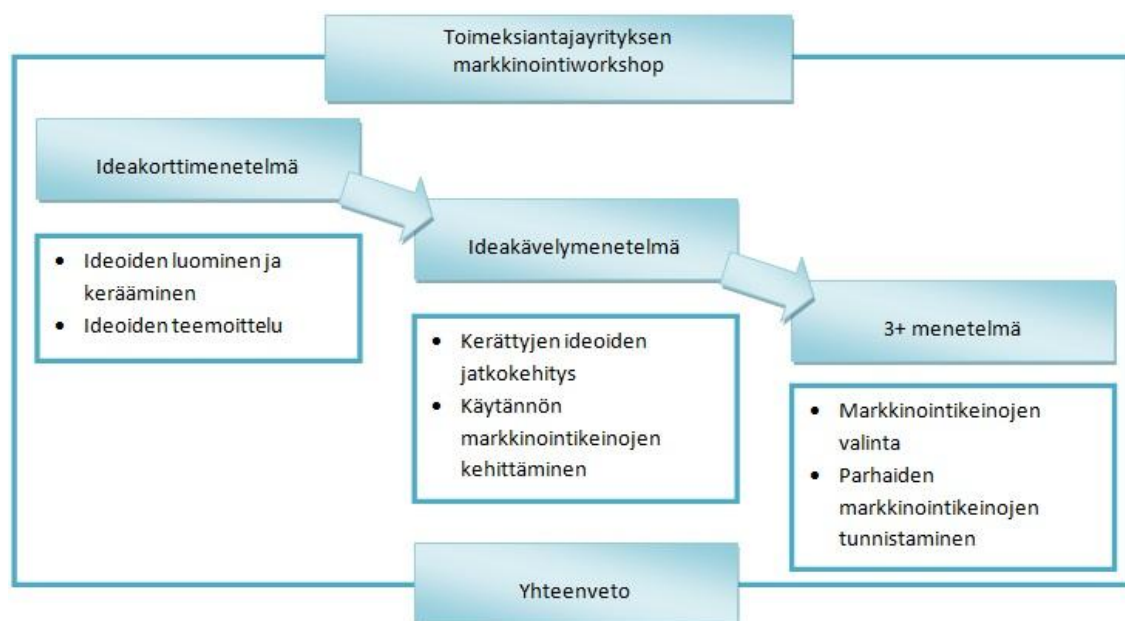
Kehitä -vaiheen (kuva 34) workshopilla pyrittiin kehittämään toimeksiantajayrityksen markkinointikeinoja. Ymmärrä -vaiheen tuloksia käytettiin pohjana workshopin materiaaleissa, joilla workshopin osallistujat perehdytettiin toimeksiantajayrityksen tilanteeseen ja ympäristöön. Näin luotiin edellytykset mielekkäiden markkinointitoimenpiteiden ideoinnille.

#### 4.3.1 Toimeksiantajayrityksen markkinointiworkshop

Markkinointiworkshop perustui aivoriihimenetelmään. Aivoriihen erilaisilla variaatioilla pyrittiin ensin keräämään ideoita, jonka jälkeen ideoista vaiheittain jalostettiin käytettäviä markkinointikeinoja. Workshopista saatuja markkinointikeinoja hyödynnettiin myöhemmin toteutusvaiheessa.

Aivoriihi on tekniikka, jolla tuotetaan suuri määrä ideoita, faktoja ja ratkaisuja ongelmiin tietyn aihealueen sisällä. Aivoriihessä luodaan ryhmä, jonka jäsenet ovat keskeisiä ongelman tai aihealueen kannalta. Ryhmä valitsee keskuudestaan sihteerin kirjaamaan ideoita ylös. Ryhmälle annetaan ennalta muotoillut ongelmat tai aiheet joihin halutaan ideoita. Kritiikki on kiellettyä ja tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon ideoita, olivatpa ne kuinka hulluja tai toteuttamiskelvottomia tahansa. Myös jo sanottuja ideoita saa parannella ja muuttaa. Ryhmälle annetaan aikaraja, jonka aikana tuotetaan mahdollisimman paljon ideoita tai ratkaisuja. Näin voidaan tuottaa iso määrä ideoita ja ratkaisuja, joita on voinut olla vaikea tai mahdotonta keksiä itsenäisesti etukäteen. Lopuksi aivoriihen järjestäjä analysoi tulokset ongelmanasettelun näkökulmasta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 101). Menetelmän perustavana tarkoituksena on siis tuottaa mahdollisimman paljon ideoita tai ratkaisuja. Aivoriihen eri muunnelmilla ideoita voidaan myös kehittää pidemmälle.











Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2010, 145 - 147) mukaan aivoriihen eräitä muunnelmia ovat ideakortti, ideakävelymenetelmä sekä 3+ -menetelmä. Ideakorttimenetelmä on aivoriihen perusmenetelmä, jossa workshopin osanottajat kirjaavat kaikki ideansa ideakorteille. Ideoiden loputtua ideakortit kerätään yhteen esimerkiksi teemoittain ja ideoita kehitetään edelleen. Ideakävelymenetelmässä osanottajat kirjoittavat ideoita ylös niin paljon kuin tiettyssä ajassa ehtivät. Kun ideat ovat valmiita, ideat asetetaan esille ja osanottajat käyvät kaikki ideat läpi, kehittämällä ideoita kukin vuorollaan. Tarkoituksena on kehittää jo olemassa olevia ideoita mahdollisimman pitkälle. 3+ -menetelmässä osanottajat arvioivat kerättyjä ideoita siten, että jokainen merkitsee mielestään parhaat ideat + -merkillä. Jokaisella osanottajalla on käytössään 3 kappaletta + merkkiä, jotka kaikki tulee käyttää. Toimenpiteet siis saatetaan paremmuusjärjestykseen. (Ojasalo ym. 2010, 145 - 147).



Kuva 35: toimeksiantajayrityksen markkinointiworkshopin kulku

Toimeksiantajayrityksen markkinointiworkshop toteutettiin kolmessa vaiheessa (kuva 35). Workshopin tarkoituksena oli kerätä lisää markkinointi-ideoita toimeksiantajayritykselle markkinointivuosisuunnitelmassa käytettäväksi. Workshopin toteutuksessa käytettiin aivoriihen perusajatuksen tehostamiseksi Rehnin (2012, 135 - 137) esittämää tapaa rajata toteutusaikaa lähes kohtuuttomasti, jotta syntyneet ideat olisivat vapaat liiallisesta normatiivisesta ajattelusta. Kokonaisuudessaan workshopin kesto oli siis vain kaksi tuntia.

Workshopin kuluessa (kuva 35; liite 2) kerätyistä ideoista työstettiin ja kehitettiin eli menetelmillä käytännön markkinointikeinoja. Ideakorttimenetelmällä kerättiin runsas määrä ideoita, jotka teemoiteltiin ja joista karsittiin selvästi pienelle yritykselle epäsopivat ideat pois. Sovelletussa ideakävelymenetelmässä osanottajat kehittivät kerätyistä ideoista käytännön markkinointikeinoja, jotka olivat sopivia pienillä resursseilla toimivalle yritykselle. Sovelletulla ideakävelymenetelmällä ideoista luotiin jo valmiita markkinointikeinoja, jotka sovelletulla 3+ arviointimenetelmällä asetettiin paremmuusjärjestykseen. Yhteenvedossa osanottajille annettiin vielä mahdollisuus tehdä vapaasti huomioita, jotka kirjattiin ylös.

		<p>IDEAKORTTIMENETELMÄ</p> <p>Ideoiden kerääminen</p>
		<p>IDEAKORTTIMENETELMÄ</p> <p>Ideoiden teemoittelu</p>
		<p>IDEAKÄVELYMENETELMÄ</p> <p>Ideoiden kehittäminen ja jatkotyöstö</p>
		<p>3+ MENETELMÄ</p> <p>Ideoiden erittely, niistä keskusteleminen ja arviointi</p>
		<p>3+ MENETELMÄ</p> <p>Ideoiden asettaminen paremmuusjärjestykseen ja loppukeskustelu</p>

Kuva 36: Markkinointiworkshopin kulku visualisoituna



Workshopin kulku (kuva 36) oli sujuvaa ja suunnitelma toimi ongelmitta. Workshopin päätyttyä opinnäytetyön kirjoittaja workshopin valvojan ominaisuudessa keräsi materiaalin talteen. Materiaali käytiin läpi ja workshopin tuloksina saadut ja sen aikana kehittyneitä ideoita sovellettiin markkinointivuosisuunnitelman markkinointitoimenpiteitä kirjoitettaessa.

#### 4.3.2 Markkinointiworkshopin tulokset

Markkinointiworkshopin tuloksena saatiin 12 erillistä käytännön markkinointitoimenpidettä (Kuva 37), joita workshopin osallistujien mielestä toimeksiantajayrityksen kannattaisi käyttää toiminnassaan. Markkinointitoimenpiteet arvosteltiin lopuksi sovelletulla 3+ menetelmällä, jonka perusteella voitiin nähdä niiden suosio osanottajien silmissä. Kuvassa vasemmalla numerona idean suosio, keskellä itse toimenpide ja oikealla lyhyt selitys mitä toimenpiteellä tarkoitetaan.

5	Flashmob	Joukkomainostempausten järjestäminen julkisilla paikoilla
3	Kanta-asiakasrekisteri	Kanta-asiakkaille etuisuuksia, yrityksen suosittelemista alennuksia tai bonuksia
2	Internet-sivujen sisällön kehittäminen	Google AdWords, mainosvideot, hakusanat, hakukoneiden nostojen parantaminen
2	Face-to-Face tarjousten tekeminen	Tarjousten tekeminen / töiden tiedustelu suoraan työmailla mahdollisille asiakkaille
2	Sosiaalisen median kautta tapahtuva markkinointi	Asiakkaiden löytäminen ja markkinoinnin kohdistaminen sosiaalisen median kautta
2	Messuille osallistuminen	Omien vahvuuksien korostaminen alan messutapahtumissa
2	Breakfast Club -tapaamiset	Asiakastilaisuuksien järjestäminen avainasiakkaille
2	CRM-järjestelmän luonti	Asiakashallinnon järjestäminen yrityksessä
2	Mainosvideot	Internet-sivuille ja sosiaaliseen mediaan mainosvideoita yrityksen reagoitavuudesta
1	Perhetempaus	Vähäosaisten auttaminen siivouksessa
1	Yhteistyö autoteippauksessa	Yhteistyökumppaneiden haku autoteippien käyttämisessä
0	Ennen - Jälkeen kuvat	Esimerkiksi internet-sivuille kerättäviä kuvia ennen ja jälkeen siivouksen

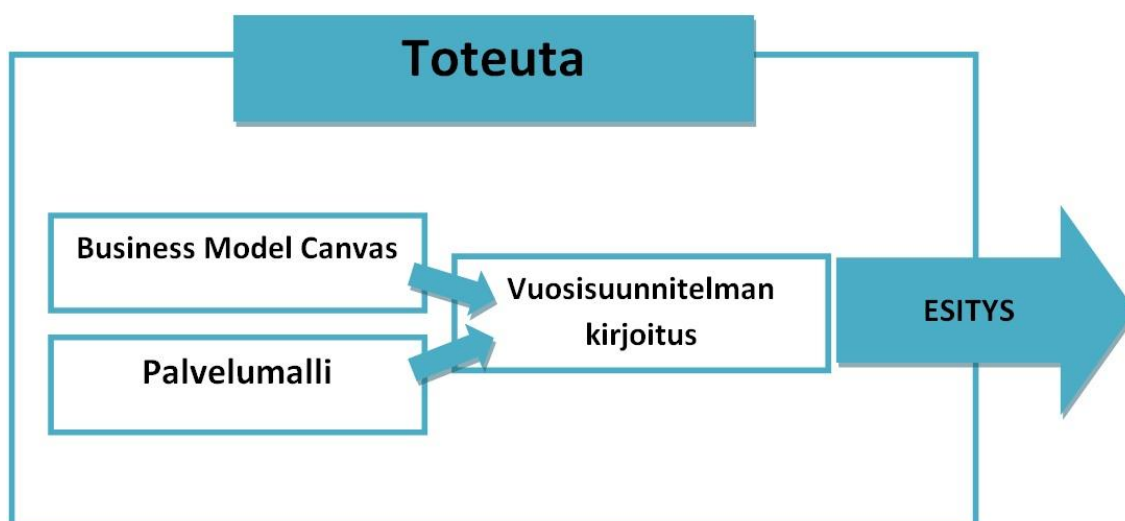
Kuva 37: Markkinointiworkshopin tulokset



Suurimman suosion sai Flashmob -esitys julkisella paikalla, jossa yritys suorittaa teatterimaisen siivousesityksen vilkkaalla, julkisella paikalla. Toiseksi suosituin keino oli kanta-asiakasrekisterin luominen, jonka avulla olisi mahdollista tarjota asiakkaille etuisuuksia ja bonuksia palkkioksi esimerkiksi sen perusteella, kuinka paljon toimeksiantajayritystä suositellaan eteenpäin. Keskitasoista suosiota saivat myös Face-to-Face tarjousten tekeminen, sosiaalisen median kautta tapahtuva markkinointi, messuille osallistuminen, Breakfast Club -tapaamisten järjestäminen, CRM - järjestelmän luonti sekä mainosvideoiden kuvaaminen Internet -sivuille. Perhetempaus ja yhteistyö autoteippauksissa saivat pientä suosiota. Tehtyjen siivousten ennen ja jälkeen - kuvat eivät saaneet yhtään suosiota viimeisessä arvioinnissa.

#### 4.4 Toteuta - Markkinointivuosisuunnitelman ja oheismateriaalin laatiminen

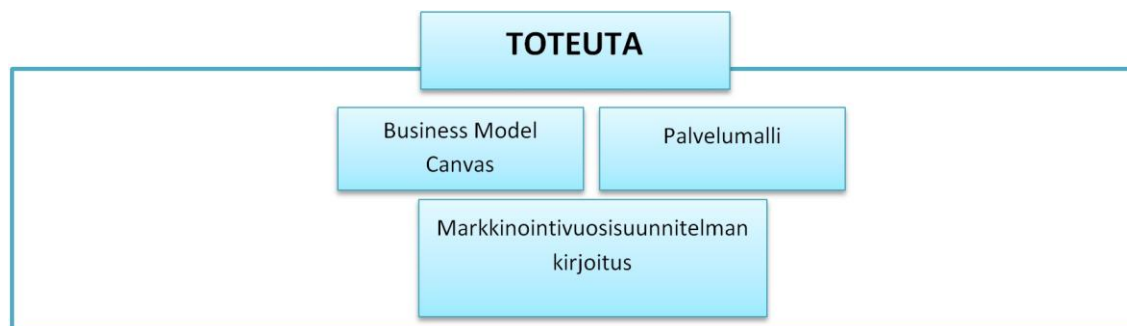
Toteuta - vaiheessa (kuvat 38, 39) aiemmista vaiheista kootun tiedon ja ideoiden pohjalta luotiin lopullinen markkinointisuunnitelma ja visualisoitiin se tukemaan suunnitelman selkeyttä. Toteuta -vaiheeseen valittiin kaksi menetelmää, joilla tuotettiin lopputuotos ja sitä tukevaa materiaalia. Toimeksiantajayrityksellä ei ole entuudestaan ollut suunniteltua liikkeenjohdosta. Business Model Canvasilla sekä palvelumallilla yrityksen johtoa perehdytettiin liiketoiminnan kehittämisen työkaluihin samalla havainnollistaen yrityksen liiketoimintaa asiakkaan näkökulmasta. Liiketoiminnan kehittämisen työkaluilla yrityksellä on jatkossakin edellytykset kehittää toimintaansa itsenäisesti. Lopullisen markkinointivuosisuunnitelman kirjoitus lopulliseen muotoon visualisointineen muodosti lopullisen tuotoksen.



Kuva 38: Toteuta -vaihe

Vuosisuunnitelman kirjoituksessa tulokset kirjoitettiin auki ja muutettiin suunnitelmamuotoon. Yrityksen johdon pyynnöstä markkinointisuunnitelman kirjoittamisessa keskityttiin räätälöidyn markkinointivuosisuunnitelman kirjoittamiseen. Suunnitelman luettavuutta tuettiin

lisämateriaalilla sekä visualisoimalla tuotosta. Lisämateriaalia yrityksen johto voi käyttää apunaan soveltaessaan suunnitelmassa olevia keinoja ja toimija.



Kuva 39: Toteuta -vaiheen menetelmät

Toteuta -vaiheen menetelmillä (kuva 39) aiempien vaiheiden tulosten pohjalta tuotettiin toimeksiantajayritykselle räätälöity käyttökelpoinen markkinointisuunnitelma, sekä sitä tukevat materiaalit. Menetelminä käytettiin Business Model Canvasia ja Palvelumallia, joiden lisäksi kirjoitettiin itse markkinointivuosisuunnitelma.

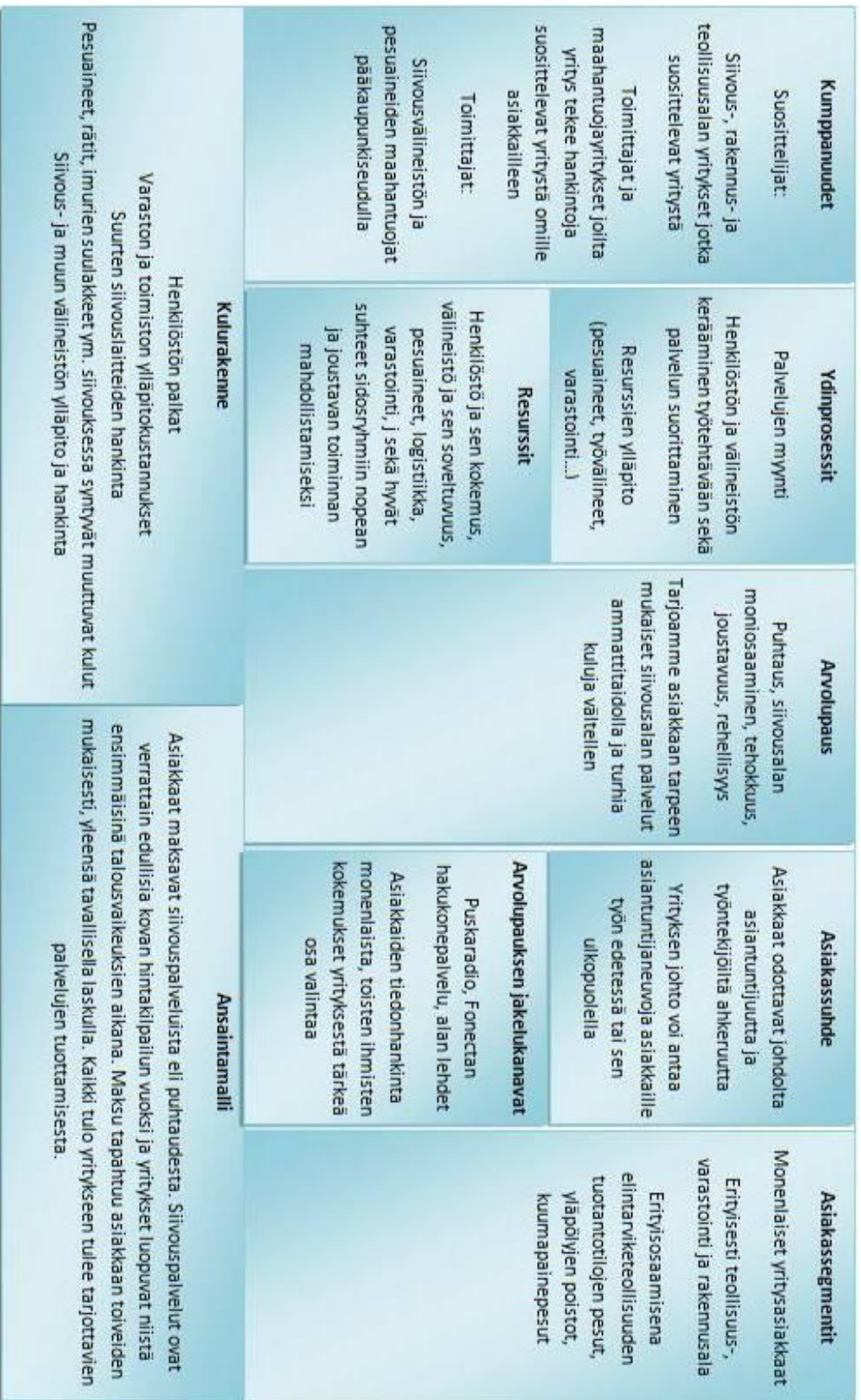
#### 4.4.1 Business Model Canvas osana markkinointivuosisuunnitelmaa

Business Model Canvas on liiketoimintamallin kehittämistyökalu, jolla voidaan liiketoiminnan tehostamisen lisäksi myös havainnollistaa yrityksen liiketoimintamallia. Työkalulla voidaan visuaalisesti hahmottaa yrityksen liiketoiminnan keskeiset tekijät ja avata niiden vuorovaikutusta toisiinsa. Business Model Canvasilla yritys voi käytännössä havaita, minkälaisen arvon yritys luo asiakkaalleen ja miten se yrityksessä tapahtuu. Business Model Canvas on käytännössä fyysinen yhdeksään osaan jaettu piirto- ja kirjoitusalue, jossa käydään läpi yrityksen liiketoiminnassa oleelliset tekijät. Kussakin yhdeksässä osassa vastataan niiden sisältämin kysymyksiin, jotka auttavat käyttämään kanvaasia oikein sekä luomaan tarkoituksenmukaisen lopputuloksen. Yhdeksän osaa Business Model Canvasissa ovat asiakassegmentit, arvolupaus, arvolupauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessi, kumppanuudet ja kulurakenne. (Tuulaniemi 2013, 177 - 181).

Toimeksiantajayrityksellä ei ole ollut suunnitelmallista liiketoiminnan johtamista. Tästä syystä oli markkinasuunnitelman toimivuuden kannalta oleellista perehdyttää yrityksen johtoa yrityksen kokonaisvaltaiseen tilanteeseen markkinoilla liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Business Model Canvas laadittiin toimeksiantajayrityksen uuden markkinointivuosisuunnitelman tukeväksi materiaaliksi ja liiketoiminnan kehittämiseksi. Osana markkinointivuosisuunnitelman käytännön toteutusta oli yrityksen kokonaisvaltaisen liiketoimintaosaamisen kehittäminen. Business Model Canvas edisti yrityksen johdon kokonaiskuvan muodostumista siitä, millaisessa tilanteessa yritys toimii. Business Model Canvas luotiin kuvaamaan kohdeyrityksen

nykyistä tilaa. Kohdeyrityksen johto perehdytettiin business Model Canvasin käyttöön, jotta yrityksessä voidaan tulevaisuudessa itsenäisesti kehittää liiketoimintaa tarpeen vaatiessa.

Business model canvas (kuva 40) toimeksiantajayrityksen nykyisestä tilanteesta luotiin yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa puhelinyhteyden välityksellä. Toimeksiantajayrityksen tunnistamisen vaikeuttamiseksi taulukossa on tarkoituksellisen epämääräisenä tiettyjä kohtia. Taulukon tarkoituksena olikin ensisijaisesti kehittää toimeksiantajayrityksen johdon tietoja ja taitoja liiketoiminnan kehittämisen saralla.



Kuva 40: Toimeksiantajayrityksen nykyisen liiketoimintamallin mukainen Business Model Canvas

Business Model Canvasia tehtäessä yrityksen johto perehtyi siis yrityksensä toimintaan uudesta näkökulmasta ja oppi uuden työkalun, jolla kehittää liiketoimintaansa tulevaisuudessa. Markkinointivuosisuunnitelman toteuttamisen jälkeen yrityksen johdolla on käytössään työkalu jolla kehittää toimintaansa itsenäisesti. Osana markkinointivuosisuunnitelman seurantaa on liiketoiminnan kehittäminen.

#### 4.4.2 Palvelumalli osana markkinointivuosisuunnitelmaa

Palvelumallissa, eli service blueprintissä eritellään tuotettavaan palveluun liittyvät eri tapahtumat, mahdolliset epäonnistumistekijät sekä palveluun käytettävä aika. (Teknologiateollisuus 2011) Palvelumallilla voidaan siis havainnollistaa palveluprosessia käytännössä. Palvelu on sarja tekoja ja kokemuksia. Asiakkaan kulkema palvelupolku voidaan siis visualisoida näyttämään asiakkaan ja palveluntarjoajan kontaktipisteet, prosessille oleelliset toimijat sekä mahdollisesti tarvittavat resurssit joita asiakkaan palvelupolkuun käytetään. Kuvaus sisältää visualisoituna sekä asiakkaan kokemukset sekä taustalla vaikuttavat, piilossa olevat tekijät. Palvelumalli voi kulkea myös osaksi yrityksen ulkopuolella. Palvelumallin ei tarvitse kuvata vain tietyn yrityksen osuutta palvelupolussa, vaan seikkaperäisemmän selvityksen vuoksi on hyvä ottaa tarvittaessa mukaan koko palvelupolku kokonaisuudessaan. Palvelumalli rakennetaan aikajärjestyksessä vaihe vaiheelta alkaen esimerkiksi asiakkaan tarpeen heräämisestä päättyen asiakkaan tarpeen tyydyttymiseen tai ratkaisun löytymiseen siten että yrityksen osalta palvelupolku on tarpeeksi kattavasti kuvattu. (Tuulaniemi 2013, 212.)

Palvelumalli (kuva 41) rakennettiin toimeksiantajayrityksen nykyisen tilanteen näkökulmasta yhteistyössä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Palvelumallin luomisella yrityksen johdolle havainnollistettiin asiakkaan näkökulma tarjottaviin palveluihin sekä yrityksen kuluvat resurssit suhteutettuna vaadittuihin resursseihin. Palvelumalli on osa markkinointivuosisuunnitelmaa, ja sillä havainnollistettiin yrityksen johdolle palveluprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät yrityksen sisällä. Palvelumallin avulla perusteltiin markkinointivuosisuunnitelmassa esitettyjä kehitysehdotuksia yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi.

Palvelumallia (kuva 41) luotaessa luotiin edellytykset yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen jatkossakin sillä palvelumallin luomisen tarkoituksena oli syventää toimeksiantajayrityksen johdon ymmärrystä liiketoimintansa kehittämisestä ja ymmärtämisestä asiakkaan näkökulmasta. Samalla toimeksiantajayrityksen edustajaa perehdytettiin liiketoiminnan kehittämisen työkaluun. Palvelumalli visualisoi kokonaisuudessaan toimeksiantajayrityksen tarjoaman palvelupolun asiakkaalleen siitä hetkestä, kun asiakas ottaa yhteyttä yritykseen.



Hlö RES	BACK OFFICE	FRONT OFFICE	
	TOIMISTO	PALVELUN TUOTTAJA	ASIAKAS
1/2	Kirjaa ylös asiakkaan yhteydenoton ja organisoii yrityksen sisäisesti asiakastapaamisen	Yrityksen työnjohto vastaanottaa tiedustelun asiakkaalta ja sopii tapaamisen työmaalle	Asiakkaan tarve siivouspalveluihin syntyy. Asiakas ottaa yhteyttä toimeksiantajayritykseen
1/1		Työnjohto vieraillee työmaalla ja kirjaa ylös tarjouksen tekemiseen vaadittavat asiat	Asiakas esittelee tehtävän ja käy sen läpi yrityksen edustajan kanssa ja pyytää tarjouksen
1/1	Yrityksen johto valmistaa tarjouksen ja lähettää sen asiakkaalle		Asiakas odottaa tarjousta
1/2	Yrityksessä valmistaudutaan. Henkilöstön keräys sekä välineistön kasaaminen ja valmistelu	Työnjohto sopii käytännön-asioista asiakkaan kanssa ennen työn aloitusta	Asiakas vastaanottaa tarjouksen ja hyväksyy sen. Käy läpi käytännön asiat yrityksen kanssa
1/2 + Työntekijät	Pitää yllä listaa henkilöstön työvuoroista sekä tunneista.	Työnjohto valvoo palvelun toteutusta työn suorituksen aikana. Yrityksen henkilöstö suorittaa toteutuksen sovittujen asioiden mukaan	Palvelun toimituksen aikana asiakas sopimuksen mukaan joko ohjaa toimintaa tai vain hyväksyy tehdyn työn
1/2	Vastaanottaa kuittauksen työnjohdolta ja valmistaa laskun asiakkaalle. Lähettää laskun.	Tarkastaa asiakkaan kanssa tehdyn työn laadun ja ottaa kuittauksen tehdystä työstä	Asiakas tarkastaa tehdyn työn laadun ja allekirjoittaa kuittauksen tehdystä työstä.
1/1		Ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja keskustelelee tehdystä työstä sekä mahdollisesti tulevista työtilauksista	Asiakas vastaanottaa laskun ja maksaa sen. Samalla keskustellaan työmaan tilanteesta ja mahdollisesti uusista työtilauksista
1/2	Seuraa tehtyjä tilauksia ja tekee päätöksiä asiakkuuksien jatkohoidosta	Ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja keskustelelee mahdollisista jatkotilauksista sekä asiakastytytyväisyydestä	Asiakas saa myöhemmin puhelun, jossa keskustellaan mahdollisista jatkotilauksista ja asiakastytytyväisyydestä

ASIAKKAALLE NÄKYVÄN RAJA

VUOROVAIKUTUS ASIAKKAAN JA YRITYKSEN VÄLILLÄ

Kuva 41: Toimeksiantajayrityksen nykyinen Palvelumalli

Palvelumallissa (Kuva 41) äärivasemmalla on yrityksen tärkein kuluva resurssi, vaadittava suoritettava henkilöstö. Henkilöstöresurssi on merkitty tavalla, joka kertoo kuinka monta ihmistä tuottaa palvelua, ja kuinka monta henkilöä realistisesti vaaditaan mahdollisimman tehokkaiseen työskentelyyn. Keskellä vasemmalla on yrityksen back office -toiminta, joka on asiakkaalle näkymätöntä. Oikealla front office -toiminta on asiakkaalle näkyvä kosketuspinta yritykseen. Toimisto vasemmalla kuvaa yrityksen sisäisiä toimintoja, jotka eivät näy asiakkaalle suoraan kuten varastointi tai logistiikka. Keskellä on asiakkaalle näkyvä yrityksen palvelutoiminta ja oikealla asiakkaan toiminta palvelun edetessä.

Palvelumalli toimeksiantajayrityksessä nykyisellään on haastava, sillä yrityksen osalta sekä back- että front officen toiminnasta vastaa yleensä yksi ihminen eli yrityksen toimitusjohtaja. Yrityksessä tapahtuneet henkilöstömuutokset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa yrityksen johto kuormittuu toimitotöistä, asiakaspalvelusta sekä muusta yrityksen päivittäiseen toimintaan liittyvistä tehtävistä. Pienessä yrityksessä, jossa kysyntä pysyy jokseenkin vakaana ja pienenä, tämänkaltainen järjestely toiminee vaikkakin se vaatii runsaasti työn suorittajalta vaikuttaen muihinkin työsuoritteisiin. Mikäli kysyntää halutaan lisätä ja palvelun laatu säilyttää samana, on todennäköistä että yrityksen palvelumallin osa-alueet täytyy jakaa useamman henkilön kesken. Tämä vaatii joko yrityksen sisäistä henkilöstön uudelleenorganisointia tai erillistä rekrytointiprosessia, jossa yritykseen etsitään yritysliiketoiminnan hallitseva henkilö vastaamaan toimitotöistä sekä muusta yrityksen back office -toiminnasta. Panostaminen palvelumallin tehostamiseen yrityksen sisällä vapauttaisi paljon aikaa yrityksen johdolle keskittyä asiakassuhteiden hoitoon ja uusien asiakkuuksien hankintaan. Tämä lisäisi yrityksen kapasiteettia tarjota palveluja, ja mahdollistaisi näin perusteeltaan myynnin lisäämisen ja yrityksen kannattavuuden nousun.

#### 4.4.3 Markkinointivuosisuunnitelman kirjoitus

Markkinointivuosisuunnitelma toimeksiantajayritykselle kirjoitettiin soveltaen Blythen ja Megicksin (2010, 19-20) esittelemää mallia markkinointisuunnitelman sisällöstä ja rakenteesta. Kyseistä mallia oli helppo soveltaa toimeksiantajayrityksen tarpeisiin, josta syystä se koettiin parhaaksi tavaksi tuottaa lopullinen tuotos. Markkinointivuosisuunnitelman sisältö perustui siivousalan ympäristökuvaukseen, opinnäytetyössä kuvattujen menetelmien tuloksiin ja tietoperustaan. Markkinointivuosisuunnitelma luovutettiin toimeksiantajayritykselle käytettäväksi. Lopullista suunnitelmaa ei esitellä tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen tietosuojan varmistamiseksi. Luku esittelee markkinointivuosisuunnitelman rakenteen sekä kirjoitusprosessin.

Blythen ja Megicksin (2010, 19) mukaan markkinointisuunnitelma sisältää yleensä ainakin yleisen kuvauksen yrityksen tilanteesta ja organisaation ympäristökuvauksen, organisaation mission ja tavoitteet, ympäristöanalyysijä, organisaation sisäisiä analyysejä, markkinoinnin tavoitteet, strategian muodostumisen segmentointineen ja positioineineen, yksityiskohtaiset markkinointitoimet sekä suunnitelma niiden toteutuksesta, seurannasta ja ohjauksesta. Toimeksiantajayrityksen toiveesta markkinointivuosisuunnitelmasta karsittiin strategista ulottuvuutta mahdollisimman pitkälle ja keskityttiin käytännön markkinointitoimiin.

Markkinointianalyyseissä ja ympäristökuvauksessa käytettiin opinnäytetyön tuloksina saatuja tuotoksia. Markkinointitoimenpiteet perustuivat workshopin tuloksiin sekä sen aikana ideoituihin toimenpiteisiin. Yrityksen johdon kanssa laaditut liiketoimintajohtamista tukevat materiaalit luovutettiin osana markkinointivuosisuunnitelmaa yrityksen käyttöön.

Toimeksiantajayrityksen toiveiden mukaisesti markkinointivuosisuunnitelman ei tulisi ottaa kantaa yrityksen liiketoimintastrategiaan. Markkinointivuosisuunnitelmaa oli kuitenkin mahdollista kirjoittaa ilman selviä strategisia linjavetoja, joten suunnitelman strateginen sisältö noudattaa yrityksen aiempia strategisia valintoja päivitettynä uuden markkinointivuosisuunnitelman tulosten mukaisesti. Jo strategian ylös kirjaaminen tuo yritykselle liiketoiminnallista lisäarvoa, kun tausta-ajatuksina vaikuttaneet periaatteet siirretään kirjoitettuun, suunnitelmalliseen muotoon.

Markkinointivuosisuunnitelman luvut (kuva 42) sisältävät organisaation ympäristökuvauksen, organisaation tavoitteet, organisaation ulkoiset ja sisäiset analyysit, markkinoinnin tavoitteet ja tarkoituksen, markkinointistrategian, markkinointitoimenpiteiden toteutuksen ja ohjauksen sekä liitteinä yrityksen liiketoimintajohtamista tukevat materiaalit.



## Sisälllys

1	Johdanto .....	4
2	Markkinointivuosisuunnitelman tausta .....	5
2.1	Siivouspalveluala Suomessa.....	5
2.2	.....	7
2.3	..... arvot, visio, missio ja tavoitteet.....	7
3	Markkinointianalyysit.....	9
3.1	Yrityksen sisäiset analyysit .....	9
3.1.1	..... SWOT -analyysi.....	9
3.1.2	..... nykyinen Business Model Canvas.....	10
3.1.3	..... nykyinen Palvelumalli .....	12
3.2	Yrityksen ulkoiset analyysit.....	13
3.2.1	Keskeisten kilpailijoiden SWOT -analyysit .....	14
3.2.2	Keskeisten kilpailijoiden markkinoinnin benchmarking.....	16
3.2.3	Keskeisten kilpailijoiden netscouting .....	16
4	..... markkinointivuosisuunnitelma 2014-2015 .....	21
4.1	Markkinointivuosisuunnitelman tarkoitus ja tavoitteet .....	21
4.1.1	Markkinoinnin taloudelliset tavoitteet.....	21
4.2	..... palvelujen laajennettu markkinointimix .....	22
4.3	Markkinointistrategian keskeiset periaatteet.....	30
4.3.1	Yrityskuva ja kilpailuedut.....	30
4.3.2	Viestintä, mainonta ja Halo -ilmiö .....	30
4.3.3	Asiakkaat.....	31
4.3.4	Hinnoittelu.....	32
4.3.5	Palvelut ja prosessit.....	32
4.3.6	Yhteistyö .....	33
4.4	Markkinointitoimenpiteiden toteutus ja ohjaus.....	33
4.4.1	Jatkuvat mainonta- ja markkinointitoimenpiteet .....	33
4.4.2	Jaksolliset markkinointitoimenpiteet .....	36
4.4.3	Markkinointitoimenpiteiden vuosisuunnitelma .....	37
4.4.4	Markkinointitoimenpiteiden seuranta.....	39
5	Suosittelut toimenpiteet ja materiaali markkinointivuosisuunnitelman tueksi.....	40
5.1	Luettava materiaali .....	40
5.2	Palvelumalli -pohja .....	41
5.3	Business Model Canvas -pohja.....	42
	Lähteet.....	43
	Kuvat .....	44
	Taulukot.....	45

Kuva 42: Markkinointivuosisuunnitelman sisälllys

Markkinointivuosisuunnitelman lukujen sisältö (kuva 43) on koottu markkinointivuosisuunnitelman laatimisen prosessin aikana käytettyjen menetelmien tuloksista sekä yrityksen aiemista toimintamalleista. Markkinointistrategia on uuteen suunnitelmaan päivitetty versio yrityksen toiminnan periaatteista. Markkinointivuosisuunnitelman aikataulu alkaa vuoden 2014 kesäkuusta, loppuen vuoden 2015 kesäkuun loppuun. Viimeiseen lukuun opinnäytetyön kirjoittaja eli markkinointivuosisuunnitelman laatija on listannut yrityksen johdolle markkinointivuosisuunnitelmaa tukevia materiaaleja sekä esimerkkejä liiketoimintaa ja sen kehittämistä edistävästä kirjallisuudesta.

Luku	Sisältö	Lähde	Tarkoitus
1. Johdanto	Markkinointivuosisuunnitelman esittely		Esitellä markkinointivuosisuunnitelmaa
2. Markkinointivuosisuunnitelman tausta	Toimeksiantajayrityksen ja toimintaympäristön esittely	Opinnäytetyön raportointi	Esitellä markkinointivuosisuunnitelman kehikset
3. Markkinointianalyysit	Markkinointivuosisuunnitelman laatimisen aikana tuotetut yrityksen sisäiset ja ulkoiset analyysit	Opinnäytetyön raportointi	Esitellä yrityksen sisäiset ja ulkoiset analyysit joihin markkinointivuosisuunnitelma perustuu
4. Markkinointivuosisuunnitelma 2014–2015	Markkinointivuosisuunnitelman käytännön toteutus. Strategia ja markkinointitoimenpiteiden toteutus.	Perustuu opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien tuloksiin ja yrityksen aiempiin toimintamalleihin	Esitellä yrityksen uusi markkinointivuosisuunnitelma käytännössä.
5. Suositellut toimenpiteet ja materiaali markkinointivuosisuunnitelman tueksi	Yrityksen johdolle suositellut lukumateriaalit sekä liiketoiminnan ja markkinoinnin kehittämisen materiaalit.	Opinnäytetyön kirjoittajan oma näkemys yrityksen johdon tarpeista	Tarjota toimeksiantajayrityksen johdolle käytännön työkaluja liiketoimintansa ja markkinointinsa kehittämiseksi

Kuva 43: Markkinointivuosisuunnitelman lukujen sisältö

Keskeisiä teemoja uudessa markkinointivuosisuunnitelmassa olivat palvelujen tuotteistaminen, back office -toiminnan kehittäminen sekä halo -ilmiön hyödyntäminen. Markkinointivuosisuunnitelmassa huomioitiin myös pysyvät ilmoitukset lehdissä ja Internetissä, Facebook markkinointikanavana, työntekijöiden koulutus markkinoinnin ja yrityskuvan edistämiseksi, asiakasrekisterin luominen, CRM- järjestelmän hankinta, internet -sivujen kehittäminen, flashmob -ja perhetempaukset, face-to-face markkinointi, yritystapaamiset, messut sekä erilaisten markkinointimateriaalien tekeminen.

Markkinointivuosisuunnitelman valmistuttua markkinointivuosisuunnitelma esiteltiin ja luovutettiin yrityksen johdolle. Lisäksi yrityksen johdon kanssa keskusteltiin suunnitelman sisällöstä. Yrityksen johdon näkemyksiä kuunneltiin ja markkinointivuosisuunnitelmaa paranneltiin viimeisen palautteen pohjalta. Tarvittaessa toimeksiantajayrityksen johtoa avustetaan markkinointivuosisuunnitelman seuranta - vaiheessa liiketoiminnan kehittämisessä.

## 5 Johtopäätökset

McDonaldin ym. (2011, 50 - 51) mukaan tutkimukset osoittavat että markkinointisuunnittelu tuo yritykselle hyötyä monella eri tavalla. Markkinointisuunnittelu parantaa yrityksen ympäristön kehittymisen havainnointia ja reaktiokykyä, vähentää virheellisiä reaktioita odottamattomiin tilanteisiin, parantaa viestintää yrityksen sisällä, vähentää sisäisiä konflikteja selkeyttämällä toimintatapoja, ohjaa yrityksen johdon suunnittelemaan yrityksen toimintaa etukäteen systemaattisesti sekä mahdollistaa yrityksen resurssien tehokkaamman käytön markkinatilanteiden mahdollisuuksiin reagoitaessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia siivouspalvelualan yritykselle ensimmäinen markkinointivuosisuunnitelma sitä tukevine materiaaleineen. Tarkoituksena oli markkinoinnin ohjaamisen ja liiketoiminnan suunnitelmallisuuden kautta lisätä toimeksiantajayrityksen tunnettavuutta, myyntiä ja kannattavuutta. Markkinointivuosisuunnitelman suunnittelu aloitettiin vuoden 2013 syksyllä ja markkinointivuosisuunnitelma valmistui vuoden 2014 toukokuun alussa.

Opinnäytetyö toteutettiin palvelumuotoilun lyhyellä mallilla ymmärrä, kehitä ja toteuta. Työn käsitteet keskittyivät B-to-B markkinoinnin ja mainonnan ympärille. Prosessi perustui palvelumuotoilun lisäksi markkinointisuunnitelman luomiseen palveluille. Yrityksen liiketoiminnan luonteen ja toimintamallin vuoksi B-to-B myynnin ja ostamisen käsitteet olivat olennainen osa opinnäytetyötä. Teoriapohja koostui näiden aihealueiden muodostamasta kokonaisuudesta, jonka osia käytettiin sekä opinnäytetyön toteutusprosessissa että lopullisessa tuotoksessa eli markkinointivuosisuunnitelmassa.

Luotu markkinointivuosisuunnitelma on laadittu ja toteutettu tietoperustassa esiteltyjen periaatteiden mukaan ja siinä on hyödynnetty tietoperustassa esiteltyjä markkinoinnin ja mainonnan keinoja. Ojasalon & Ojasalon (2010, 38 - 41) mukaan ymmärtämällä asiakkaan ostoprosessia voidaan markkinointiviestintä kohdistaa oikein. Jokaisella organisaatiolla on erilainen ostoprosessi, joka lisäksi vaihtelee sen mukaan onko kyseessä vakiintunut käytäntö vai ensiosto. Parantainen (2008, 11) luonnehtii tuotteistamista prosessiksi, jolla yrityksessä oleva asiantuntijuus jalostetaan myynti, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Kotler & Armstrong (2012, 488) korostavat henkilökohtaista myyntityötä hyvänä tapana tuottaa asiakkaalle lisäarvoa pelkän myynnin lisäämisen sijaan. Lahtisen (2004) mukaan jokainen yrityksen työntekijä harjoittaa tavallaan myyntityötä omalla toiminnallaan yrityskuvaa luomalla. Kotlerin (2012, 489) mukaan parhaat myyjät pyrkivät luomaan luottamukseen ja uskollisuuden perustuvan asiakassuhteen. Apunen & Parantainen (2014, 13 - 23) esittelevät Halo - ilmiön, jota hyödyntämällä voidaan vaikuttaa asiakkaiden mielipiteeseen yrityksestä. Luotu markkinointivuosisuunnitelma painottaa henkilökohtaisen myyntityön merkitystä ja yrityksen työntekijöiden roolia yrityksen markkinoinnissa. Suunnitelmassa esiteltyjen toimenpiteiden avulla asiakkaiden ostoprosessia pyritään selvittämään ja helpottamaan toimeksiantajayrityk-

sen taholta. Yrityksessä harjoitetaan jatkossakin henkilökohtaista myyntityötä, mutta sen takana olevia prosesseja pyritään kehittämään tuotteistamalla. Yrityskuvaa rakennetaan halo - ilmiötä hyödyntämällä markkinointiviestinnässä sekä erityisesti perehdyttämällä työntekijöitä ilmiön merkityksestä.

Markkinointisuunnittelu on prosessi, joka etenee tavoitteiden asettamisesta niiden täyttämiseen tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun kautta markkinointisuunnitelman luomiseen ja seurantaan sekä markkinointisuunnitelman kehittämiseen. (McDonald ym. 2011, 50). Blythe ja Megicks (2010, 4 - 5) huomauttavat markkinointisuunnitelman taustalla vaikuttavan periaatteen eli filosofian tärkeydestä. Opinnäytetyön prosessin aikana tavoitteena oli luoda yritykselle ohjattua markkinointitoimintaa markkinointivuosisuunnitelmalla. Prosessin alussa kerättiin tietoa yrityksen toimialasta ja kilpailijoita erilaisin menetelmin ja analysein, joiden pohjalta yritykselle kehitettiin sopivia markkinointitoimenpiteitä. Tulosten pohjalta kirjoitettiin markkinointivuosisuunnitelma, jonka strategiaosuus pohjasi yrityksen periaatteisiin ja toimintatapoihin.

Markkinointivuosisuunnitelman tuottamisen aikana esiin tulleet tekijät yrityksen back office -toiminnassa edellyttivät suunnitelman laajentamista myös sille osa-alueelle. Kaikki suunnitelmassa esitetyt toimenpiteet kunnioittavat toimeksiantajayrityksen aiempaa liiketoimintamallia sekä periaatteita. Markkinointivuosisuunnitelmaa esiteltäessä käytiin toimitusjohtajan kanssa keskustelua yrityksen liiketoiminnasta ja kävi ilmi, että markkinointivuosisuunnitelma, oikein sovellettuna ja toteutettuna kykenee ratkaisemaan monia yrityksen toiminnan ongelmia sekä tehostamaan jo olemassa olevia kilpailuetuja.

Teorioista markkinointisuunnitelman laatimista palveluille sekä palvelumuotoilua hyödynnettiin itse prosessissa. Erityisen tärkeäksi tuotoksen, eli markkinointivuosisuunnitelman, kannalta muodostuivat kustannustehokkaiden markkinointitoimenpiteiden teoria, sekä henkilökoh- taisen myyntityön ja tuotteistamisen teoriat. B-to-B markkinoinnin ja mainonnan teorialla avattiin toimeksiantajayrityksen markkinoiden ominaispiirteitä. B-to-B ostoja ja myyntiä koskevaa teoriaa hyödynnettiin myyntityön lisäksi yritysasiakkaiden tietokantaa ja asiakasetu- suuksilla luotavien pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomista koskevassa materiaalissa. B-to-B ostoprosessia koskeva teoria oli kovin laaja lopulliseen käyttöasteeseen nähden mutta siitä voi olla hyötyä markkinointivuosisuunnitelman seurannassa ja kehittämisessä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön prosessin edetessä kävi selväksi että yritys voisi hyötyä mahdollisimman paljon markkinointivuosisuunnitelmasta, kun yrityksen johdolle tarjotaan myös perehdytystä liike- toiminnan kehittämisen työkaluun Business Model Canvasiin. Palvelumallin tuottaminen edesauttoi yrityksen johdon ymmärryksen kehittymistä yrityksen palveluliiketoiminnasta. Teknologiateollisuuden (2011) julkaisussa esitellään Palvelumalli, jolla voidaan havainnollis-

taa yrityksen palveluprosessia käytännössä asiakkaan näkökulmasta. Palvelumalli näyttää asiakkaan kulkeman palvelupolun lisäksi yrityksen sisällä tapahtuvan prosessin sekä niissä käytettävät resurssit. Tuulaniemi (2013, 177 - 181) esittelee Business Model Canvasin, joka on liiketoimintamallin kehittämistyökalu, jolla voidaan havainnollistaa yrityksen liiketoiminnan tuotaman arvon asiakkaalle ja siihen vaadittavat prosessit ja resurssit. Toteuta - vaiheessa esitelty Business Model Canvas tuotettiin yhdessä yrityksen johdon kanssa, jolloin toimitusjohtaja tutustui liiketoiminnan kehittämisen työkaluun. Yrityksen Palvelumallin avulla opinnäytetyön kirjoittaja havainnollisti yrityksen toimitusjohtajalle palveluprosessiin liittyviä tekijöitä. Palvelumallin tuloksilla perusteltiin markkinointivuosisuunnitelman osuutta, joka käsittelee yrityksen back office -toimintoja jota ei ollut alun perin tarkoitusta tehdä. Palvelumalli sekä Business Model Canvas - pohjat löytyvät myös markkinointivuosisuunnitelmasta käytettäväksi yrityksessä markkinointivuosisuunnitelman seurantavaiheessa, kun liiketoimintaa halutaan kehittää.

Ymmärrä-vaiheessa, eli tiedonkeruussa, tärkeimpänä menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jolla kerättiin kvalitatiivista tietoa yrityksestä, sen liiketoiminnasta sekä ympäristöstä. Teemahaastattelun tuloksia tukemaan tuotettiin netscouting- taulukko toimeksiantajayrityksestä sekä yhtiöistä jotka edustivat yrityksen kilpailijoita markkinoilla. Lisäksi tuotettiin kilpailijoiden mainonnasta ja markkinoinnista benchmarking. Näiden menetelmien tulokset analysoitiin käyttämällä palvelujen laajennettua markkinointimix - menetelmää sekä SWOT-analyysijä. Tällä tavalla luotiin selkeä kuva toimeksiantajayrityksen toiminnasta, sekä sen ulkoisesta tilanteesta. Kehitä-vaiheessa analyysijä käytettiin markkinointiworkshopissa, jossa kehitettiin toimeksiantajayrityksen markkinointia. Workshopissa kehitettyjen markkinointitoimenpiteiden, prosessin aikana saatujen tulosten sekä tietoperustan varaan luotiin toimeksiantajayrityksen uusi markkinointivuosisuunnitelma. Markkinointivuosisuunnitelman seurannasta vastaa yrityksen toimitusjohtaja apunaan markkinointivuosisuunnitelmassa esitelty kirjallisuus ja työkalut.

Opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä vakituisesti vuodesta 2006 asti ja opinnäytetyön prosessi toteutettiin tiiviissä yhteistyössä yrityksen johdon kanssa. Yrityksen johto antoi täysin vapaat kädet markkinointivuosisuunnitelman laatimiseen, mutta yrityksen johto pidettiin jatkuvasti ajan tasalla tehtävästä työstä ja prosessin etenemisestä. Lyhyitä keskusteluja yrityksen näkemyksistä pidettiin useita kuukaudessa, jonka johdosta markkinointivuosisuunnitelma on toteutettu aidossa ja tiiviissä kumppanuudessa yrityselämän kanssa.

Tuotetun markkinointivuosisuunnitelman lopullista onnistumista tai epäonnistumista voidaan arvioida täydellisesti vasta sen käyttöönoton ja toteutuksen jälkeen heinäkuussa 2015. Markkinointivuosisuunnitelma täyttää sille asetetut tavoitteet täysin niiltä osin, että se on täysin

toimeksiantajayritykselle räätälöity, tuo yrityksen toimintaan ohjattua markkinointi- ja liike-toimintaa sekä selkeästi kuvaa toimenpiteet joita yrityksen markkinoinnissa tulee käyttää. Markkinointivuosisuunnitelma on myös täysin toimeksiantajayrityksen resurssien rajoissa, vaikkakin se vaatii toteutuakseen yrityksen johdon sitoutumista.

Markkinointivuosisuunnitelma vastaa moneen yrityksen käytännön toiminnan ongelmaan. Palvelujen ja tiettyjen avaintoimintojen tuotteistaminen, back office -toiminnan kehittäminen sekä halo -ilmiön hyödyntäminen yrityksen toiminnassa luovat yrityksen markkinointitoimintaan uudet, dynaamiset ja tulevaisuuteen suuntaavat kehukset. Lisäksi opinnäytetyönä markkinointivuosisuunnitelman laatiminen toi yritykselle todellista lisäarvoa siten että yrityksen periaatteet puettiin selkeiksi strategisiksi linjoiksi, yrityksen johtoa perehdytettiin liiketoiminnan kehittämisen työkaluihin ja ehdotettiin lukumateriaalia jonka avulla yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa itsenäisesti jatkossakin.

Suurin haaste markkinointivuosisuunnitelman toteutumiselle on yrityksen johdon sitoutuminen sen toteuttamiseen. Palvelujen tuotteistaminen vaatii paljon yrityksen voimavaroja, vaikka on yksi keskeisimmistä markkinointivuosisuunnitelman teemoista. Osa markkinointitoimenpiteistä kuten flashmob- ja hyväntekeväisyysympäysten järjestäminen sekä messuille osallistuminen ovat yrityksen toimintakulttuurin ja markkinatilanteen huomioiden haastavia. Markkinointivuosisuunnitelma on suunniteltu käytännön markkinointitoimenpiteiden osalta tavalla, joka sallii yrityksen tehdä vapaita valintoja markkinointitoimenpiteiden suhteen eli niin sanotusti ”poimia rusinat pullasta”.

## Lähteet

- Aavameri, L. & Kiiskinen, P. 2004. Suoramarkkinoinnin keittokirja. Porvoo: WSOY
- Andrew, G. 2006. 101 ways to market your business. Australia: Allen & Unwin.
- Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2 - Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum.
- Apunen, A. & Parantainen, J. 2014. Tuotteistajan taskuraamattu. Helsinki: Talentum
- Baker, MJ. 2006. Marketing - an introductory text. 7<sup>th</sup> edition. Scotland, UK: Westburn Publishers Ltd.
- Barringer, B.R. & Ireland, R.D. 2010. Entrepreneurship - Succesfully Launching New Ventures Global Edition. 3.ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Barrow, C. 2006. The Complete Small Business Guide. Chichester: Capstone.
- Blythe, J. & Megicks, P. 2010. Marketing planning - Strategy, environment and context. England: Pearson Education Limited.
- Brennan, R. Canning, L. & McDowell, R. 2011. Business-to-Business Marketing. 2.ed. London: SAGE Publications inc.
- Crane, F.G. 2010. Marketing for Entrepreneurs: concepts and applications for new ventures. California: SAGE Publications Inc.
- Dahlén, M. 2003. Markkinoijan yhdeksän käskyä. Helsinki: WSOYpro
- Goossen, R.J. 2007. Entrepreneurial excellence - Profit From the Best Ideas of the Experts. New Jersey: The Career Press, Inc.
- Haydon, J. 2013. Facebook Marketing for Dummies. 4th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hirsjärvi, s. Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hollanti, J. & Koski, J. VISIO - Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Helsinki: Otava.
- Hutt, M. & Speh, T. 2004. Business marketing Management - A strategic view of Industrial and Organizational Markets. 8<sup>th</sup> edition. USA: Thomson Learning.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of marketing. 14th ed. England: Pearson education limited.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Lehtinen, J.R. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: EDITA
- McDonalds, M. Frow, P. & Payne, A. 2011. Marketing plans for services - A complete guide. 3<sup>rd</sup> ed. GB: Wiley.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-toB -palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen 1 - Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2013. Pölly tästä 2. Helsinki: Talentum

Rehn, A. 2012. Vaaralliset ideat. Helsinki: Talentum.

Teknolohiateollisuus 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan haastattelu. 2014.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. 6. painos. Porvoo: Bokwell Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

#### Sähköiset lähteet

Finlex.fi. Kuluttajansuoja. Viitattu 9.5.2014.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038>

Mindtools. 2013. SWOT Tools. Viitattu 24.11.2013.  
[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Viitattu 30.4.2014.  
[http://stefan-moritz.com/\\_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf](http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf)

Pienen Kotimaisen yrityksen internet -sivut. Viitattu 24.2.2014

Porter, M. Harvard Business School Working Knowledge - Strategy and the Internet. 2001. Viitattu 25.3.2014. <http://hbswk.hbs.edu/item/2165.html>

Puhdasveto.fi. Palveluliikkeiden määrä lisääntyy yhä. Viitattu 2.4.2014.  
<http://puhdasveto.fi/palveluliikkeiden-määrä-lisääntyy-yhä>

Puhdasveto.fi. 2 Puhtausalan palkkatilanne. Viitattu 2.4.2014.  
<http://puhdasveto.fi/puhtausalan-palkkatilanne>

Suuren Kotimaisen yhtiön internet -sivut. Viitattu 24.2.2014

Suuren Ulkomaisen yhtiön internet -sivut. Viitattu 24.2.2014.

Tilastokeskus. Siivousalan yritykset toimialoittain 2012. Viitattu 1.4.2014  
<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp>

Tilastokeskus. Siivousalan yritykset toimialoittain 2012. Viitattu 1.4.2014  
[http://pxweb2.stat.fi/graph/?matrix=060\\_syr\\_tau\\_106\\_fi&timeid=201441534520&lang=3#top](http://pxweb2.stat.fi/graph/?matrix=060_syr_tau_106_fi&timeid=201441534520&lang=3#top)

Toimeksiantajayrityksen internet -sivut. Viitattu 6.11.2013.



## Kuvat

Kuva 1: Palvelujen markkinoinnin kolmio (Ojasalo 2010, 31) .....	14
Kuva 2: Palvelujen laajennettu markkinointimix mukaillen Ojasaloa & Ojasaloa (2010, 30)15	
Kuva 3: Lahtisen mallin (2004, 125) mukainen mainoskampanjan suunnittelu tiivistettynä	17
Kuva 4: Hyvän mahdollisuuden ominaisuudet Barringerin ja Irelandin (2010, 66 - 67) mukaisesti .....	22
Kuva 5: Mahdollisuuksien löytäminen trendeistä Barringerin ja Irelandin (2010, 68) mukaisesti .....	22
Kuva 6: Ostopäätöksiin vaikuttavat voimat (Hutt & Speh 2004, 82) .....	24
Kuva 7: Ostoprosessin yleiset vaiheet B-to-B markkinoilla Ojasalo & Ojasalo (2010, 38)...	25
Kuva 8: B-to-B palvelujen ostoprosessi organisaation sisällä Ojasalo & Ojasalo (2010, 42)	26
Kuva 9: Markkinointivuosisuunnitelman luontiprosessi .....	28
Kuva 10: Ymmärrä -vaihe .....	29
Kuva 11: Ymmärrä- vaiheen menetelmät .....	30
Kuva 12: Teemahaastattelun prosessikuvaus .....	32
Kuva 13: Teemahaastattelun tulokset teemoittain .....	34
Kuva 15: Teemahaastattelun tulokset: Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta .....	34
Kuva 15: Teemahaastattelun tulokset: Yrityksen tulevaisuus ja tavoitteet .....	37
Kuva 16: Teemahaastattelun tulokset: Yrityksen B-to-b markkinointitoimenpiteet .....	38
Kuva 17: Toimeksiantajayrityksen markkinointikanavat tärkeysjärjestyksessä .....	39
Kuva 18: Teemahaastattelun tulokset: Toimeksiantajayrityksen B-to-B myynti .....	41
Kuva 19: Toimeksiantajayrityksen myyntiprosessi (Toimitusjohtajan haastattelu 2014) ...	42
Kuva 20: Kilpailijoiden markkinointitoimenpiteiden benchmarking- tulokset .....	49
Kuva 21: Toimeksiantajayrityksen palvelujen laajennettu markkinointimix .....	50
Kuva 22: Toimeksiantajayrityksen tarjoamat palvelut (Palvelujen laajennettu markkinointimix) .....	50
Kuva 23: Toimeksiantajayrityksen hinnoittelu (Palvelujen laajennettu markkinointimix) .	51
Kuva 24: Toimeksiantajayrityksen jakelu (Palvelujen laajennettu markkinointimix) .....	52
Kuva 25: Toimeksiantajayrityksen markkinointiviestintä (Palvelujen laajennettu markkinointimix) .....	52
Kuva 26: Toimeksiantajayrityksen ihmiset (Palvelujen laajennettu markkinointimix) .....	53
Kuva 27: toimeksiantajayrityksen prosessit (Palvelujen laajennettu markkinointimix) .....	54
Kuva 28: Toimeksiantajayrityksen fyysinen ympäristö (Palvelujen laajennettu markkinointimix) .....	55
Kuva 29: Toimeksiantajayrityksen SWOT -analyysi .....	57
Kuva 30: Pienen Kotimaisen yrityksen SWOT -analyysi .....	58
Kuva 31: Suuren Ulkomaisen yhtiön SWOT -analyysi .....	58
Kuva 32: Suuren Kotimaisen yhtiön SWOT -analyysi .....	59
Kuva 33: Kehitä -vaihe .....	60
Kuva 34: Kehitä -vaiheen menetelmät .....	60
Kuva 35: toimeksiantajayrityksen markkinointiworkshopin kulku .....	62
Kuva 36: Markkinointiworkshopin kulku visualisoituna .....	63
Kuva 37: Markkinointiworkshopin tulokset .....	64
Kuva 38: Toteuta -vaihe .....	65
Kuva 39: Toteuta -vaiheen menetelmät .....	66
Kuva 40: Toimeksiantajayrityksen nykyisen liiketoimintamallin mukainen Business Model Canvas .....	68
Kuva 41: Toimeksiantajayrityksen nykyinen Palvelumalli .....	70
Kuva 42: Markkinointivuosisuunnitelman sisällitys .....	73
Kuva 43: Markkinointivuosisuunnitelman lukujen sisältö .....	74

## Taulukot

Taulukko 1: Siivousalan yritykset toimialoittain vuonna 2012 (Tilastokeskus 2014) 1 .....	9
Taulukko 2: Siivousalan yritykset toimialoittain vuonna 2012 (Tilastokeskus 2014) 2 .....	10
Taulukko 3: Netscouting taulukko 1 .....	44
Taulukko 4: Netscouting taulukko 2 .....	47

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	84
Liite 2: Toimeksiantajayrityksen markkinointiworkshop.....	86

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Haastateltava: Toimeksiantajayrityksen omistaja ja toimitusjohtaja.

### KYSYMYSRUNKO ja TEEMAT

#### Yritys

***”Kertoisitko itsestäsi sekä yrityksestä, sen toiminnasta ja toimintaympäristöstä?”***

- Kertoisitko, kuka olet?
  - Nimi, ikä, työnkuva, koulutus ja työhistoria jne.
  - Miten olet päätenyt asemaasi?
- Kertoisitko yrityksestänne?
  - Mikä toimiala on kyseessä ja millainen toimintaympäristö on?
    - Toimipaikka ja toimialue
    - Isoimmat kilpailijat
    - Tärkeimmät sidosryhmät ja yhteistyökumppanit?
  - Millainen on organisaation rakenne pääpiirteissään?
    - Vastuualueet ja tehtävät?
  - Minkälaisia palveluja yritys tarjoaa?
  - Selventäisitkö henkilöstön määrää ja työkokemusta?
  - Millä tavalla henkilöstöä rekrytoidaan?
    - perehdytetään?
    - koulutetaan?
  - Mitä kautta asiakkaat löytävät yrityksenne?
  - Minkälaisen kuvan HJL-Systems haluaa välittää asiakkailleen?
    - Mikä on yrityksenne lupaus asiakkaalle?
    - Mitä asiakas saa verrattuna kilpailijoihin?
  - Millaiset ovat yrityksenne hinnoitteluperusteet?
    - Millainen hinta on verrattuna kilpailijoihin?

#### Tulevaisuus

***”Kerro näkemyksesi tulevaisuuden markkinoista sekä yrityksenne pitkän- ja lyhyen tähtäimen tavoitteista”***

- Minkälaisena näet markkinoiden kehityksen tulevaisuudessa?
  - Millaiseen suuntaan kilpailijat kehittävät jo olemassa olevia palveluitaan?
  - Kerro, millaisia palveluja kilpailijanne kehittävät
- Minkälaisia suunnitelmia teillä on yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa?
  - Mitä yrityksen palveluita näet tarpeelliseksi kehittää? Millä tavalla?
  - Millaisia uusia palveluita pidät mahdollisina?
  - Minkälaisia resursseja yritys tarvitsee toteuttaakseen suunnitelmat?
- Millaisille markkinoille yrityksellä olisi mielestänne mahdollisuuksia levittämistä?
  - Minkälaisia selvityksiä yrityksessä on tehty mahdollisuuksista?

- Mitä odotatte työn alla olevalta markkinointisuunnitelmalta?
  - Millaisia apuvälineitä kokisitte hyödyllisiksi toiminnassanne?

#### Yrityksen B-to-B markkinointitoimenpiteet

**"Kerro yrityksen nykyisistä markkinointitoimenpiteistä yritysasiakkaille, sekä asiakkuuksien hoitamisesta yrityksessä"**

- Millaisia markkinointitoimenpiteitä yritys on toteuttanut tai toteuttaa nyt?
  - Suunnitteletteko jotain tällä hetkellä?
  - Miten palvelujen kysyntä vaihtelee vuodenaikojen mukaan?
  - Miten vaihtelu näkyy käytettävien resurssien tarpeessa?
- Keitä ovat nykyiset asiakkaat?
  - Keitä ovat ihanneasiakkaitanne?
  - Millaisia asiakkaita yritys ei halua?
  - Millaisia asiakkaita yrityksen tulisi mielestänne hakea lisää?
- Kuka vastaa yrityksen viestinnästä asiakkaille?
  - Millä keinoilla asiakkaille viestitään?
- Millä tavoin yritys pyrkii solmimaan pitkäaikaisia yhteistyökumppanuuksia?
  - Kuka yrityksessä huolehtii asiakassuhteista?
- Mistä lähteistä saatte tietoa markkinoista ja mahdollisista asiakkaista?

#### B-to-B palvelujen myynti

***"Millä keinoilla ja mitä kautta yritys myy palvelujaan ja miten asiakkaan tarpeet tunnistetaan?"***

- Miten myynti tapahtuu?
  - Mitä kautta?
  - Kuka yrityksessä vastaa myynnistä?
- Miten yrityksenne pyrkii tunnistamaan yritysten tarpeita?
  - Miten yritys pyrkii tarjoamaan asiakkaille ratkaisuja?
  - Kerro asiakkuuksien hoitamisesta yrityksessänne
  - Miten yritys huolehtii vanhoista asiakkaista?
  - Mitä keinoja yritys käyttää uusien asiakkaiden hankinnassa?
- Kerro omin sanoin yrityksenne myyntiprosessista ja siihen liittyvistä seikoista
  - Hyvistä ja huonoista puolista

**"Vapaa sana. Tuleeko jotain mainitsemisen arvoista vielä mieleen?"**

## Liite 2: Toimeksiantajayrityksen markkinointiworkshop

Workshop 18.3.

### **Tarkoitus:**

Kerätä, ideoida ja luoda markkinointikeinoja toimeksiantajayritykselle

### **Toteutus:**

Workshop toteutettiin kolmessa vaiheessa; Ideakorttimenetelmällä, sovelletulla Ideakävelymenetelmällä ja sovelletulla 3+ menetelmällä.

### **Osallistujat:**

Osallistujina olivat yrityksen toimitusjohtajan lisäksi Laurea-ammattikorkeakoulun 3. ja 4. vuoden opiskelijoita, joiden opintoihin ja / tai opinnäytetöihin liittyy yritysmarkkinointi.

Opiskelijat: kaksi Hotelli- ja Ravintola-alan liikkeenjohdon ko:n 4. vuoden opiskelijaa, Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko:n 4. vuoden opiskelija, liiketalouden ko:n 3. vuoden opiskelija sekä Tietojenkäsittelyn ko:n 4. vuoden opiskelija.

### **Tarvikkeet:**

SWOT-analyysit, Palvelujen laajennettu markkinointimix, Netscouting-taulukko, 2 pakkaa post-it lappuja, kyniä, A4-arkkeja

### **Workshopin kulku:**

Workshop aloitettiin kello 9:00

- Tervetuloilmoitus
- workshopin tarkoituksen selitys osanottajille
- workshopin kulun selitys osanottajille
- Toimeksiantajayrityksen lyhyt esittely

### **Vaihe 1, ideakorttimenetelmä: 09:05**

- Materiaalin jako (SWOT-analyysit, palvelujen laajennettu markkinointimix, netscouting-taulukko)
- Osanottajia pyydettiin tutustumaan jaettuun materiaaliin. Aikaa 10min.
- käytettävän menetelmän esittely, pelisäännöt selviksi kaikille
- Aivoriihen aloitus: ”Keksikää markkinointikeinoja toimeksiantajayritykselle. Ideat yksittäisille post-it lapuille. Aikaa 10 minuuttia.”
- Ideoiden teemoittelu: ”Valitkaa vain pienelle, rajatuilla resursseilla toimivalle yritykselle sopivat ideat. Karsikaa muut pois. Teemoitelkaa valitut ideat. Aikaa 5 min.”

### **Vaihe 2, sovellettu ideakävelymenetelmä: 09:30**

- Tyhjät A4-paperit otsikoitiin teemojen mukaan
- Teemapaperit jaettiin osanottajille, ylimääräiset jäivät ohjaajalle. Osanottajia ohjeistettiin: ”Jokaisen teeman kohdalla kirjoita mahdollisimman monta käytännön markkinointi-idea. Aikaa jokaisen teeman kohdalla 1 minuutti. Ajan päätyttyä ojenna teema eteenpäin seura-

valle osanottajalle, saat itse seuraavan eteesi. Kirjoita taas mahdollisimman monta markkinointi-idea 1 minuutin aikana ja ojenna paperi taas eteenpäin.” Teemoja kierrätettiin, kunnes käytännön ideoita ei enää tullut.

- Osanottajia pyydettiin ryhmässä keksimään teemojen alle ideoiden perusteella markkinointikeinoja ja kanavia. Markkinointi-ideat keinoineen kerättiin yksittäisille A4-papereille. Aikaa annettiin 15min.

### **Vaihe 3, sovellettu 3+-menetelmä: 10:00**

- Valmiit ideat asetettiin näkyviin pöydälle
- Osanottajia pyydettiin käymään käytännön markkinointi-ideat läpi, jonka jälkeen merkitä omasta mielestään toimeksiantajayritykselle parhaat ideat + merkillä. Kullakin osanottajalla oli käytössään 3 + merkkiä, jotka kaikki tuli käyttää. Ideoiden paljouden vuoksi jokaiselle päätettiin antaa käytettäväksi 4 + merkkiä.

### **Vaihe 4, Yhteenveto 10:30**

- Lopuksi suoritettiin yhteenveto kerätyistä ideoista.
- Osanottajille annettiin vielä tilaisuus tehdä huomioita kerätyistä ideoista. Huomioita ei tullut, joten workshop päätettiin.

### **Lopetus 10:55**

- Osanottajien kiittäminen
- Materiaalin kerääminen
- Huoneen tyhjennys